

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ -
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
HORNICKO-GEOLOGICKÁ FAKULTA
Institut ekonomiky a systémů řízení**

Strategická analýza konkurenceschopnosti podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor práce:

Bc. Anna Šimíčková

Vedoucí práce:

doc. Ing. Šárka Vilamová, Ph.D.

2016

VŠB – TECHNICAL UNIVERSITY OF OSTRAVA
FACULTY OF MINING AND GEOLOGY
Institute of economics and control systems

Strategic Analysis of the Company's Competitiveness

THESIS

Author: Bc. Anna Šimíčková
Supervisor: doc. Ing. Šárka Vilamová, Ph.D.

2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Hornicko-geologická fakulta
Institut ekonomiky a systémů řízení

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Anna Šimíčková**
Studijní program: N2102 Nerostné suroviny
Studijní obor: 2102T001 Ekonomika a řízení v oblasti surovin
Téma: **Strategická analýza konkurenceschopnosti podniku**
Strategic Analysis of the Company's Competitiveness

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti firmy
3. Charakteristika vybrané průmyslové firmy
4. Analýza tržního prostředí a vnitřního potenciálu firmy
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Rozsah závěrečné práce 50 - 70 normostran.

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing, 2012.
384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
MAGRETTA J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii* Praha: Management Press, 2012.
SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza.* Praha: C. H. Beck, 2006.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Šárka Vilamová, Ph.D.**

Datum zadání: 30.10.2015

Datum odevzdání: 29.04.2016

doc. Ing. Šárka Vilamová, Ph.D.
vedoucí institutu



prof. Ing. Vojtech Dirner, CSc.
děkan fakulty

Prohlášení:

- Celou diplomovou práci včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uveda jsem všechny použité podklady a literaturu.

- Byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.

- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠBTUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).

- Souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.

- Souhlasím s tím, že diplomová práce je licencována pod Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported licencí. Pro zobrazení kopie této licence, je možno navštívit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu o komerční využití z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.

- Bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu komerčnímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

29.4.2016

Šimíčková Anna
Anna Šimíčková

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní doc. Ing. Šárce Vilamové, Ph.D., za cenné rady, ochotu a především trpělivost při zpracování diplomové práce. Rovněž děkuji panu Krotkému za spolupráci a pomoc. Poděkování také patří celé mé rodině a mým blízkým za velkou podporu.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu konkurenceschopnosti. Tedy identifikovat klíčové faktory společnosti LB Cemix, s.r.o., které ovlivňují pozici podniku na trhu a na základě výsledků posoudit konkurenční sílu podniku a navrhnout určitá opatření, vedoucí k udržení či zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a vymezeny metody analýz. Mezi ně patří PEST analýza, Porterův model pěti sil, Finanční analýza a SWOT analýza. V praktické části jsou pak tyto metody aplikovány na vybraný podnik. Na základě provedených analýz jsou v závěru formulována doporučení pro management podniku.

Klíčová slova:

Konkurenceschopnost, strategická analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, Finanční analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The aim of this work was to make a strategic analysis of competitiveness. Identify the key factors of the company LB Cemix, s.r.o., influencing the market position and based on the results to assess the competitive strength of the company and propose specific measures designed to maintain or improve the company's competitiveness. The work is divided into a theoretical and practical section. The theoretical section explains the basic concepts, defines methods for analysing the company. These include a PEST analysis, Porter five forces model, Financial analysis and SWOT analysis. These models are applied to the given selected company in the practical section. In conclusion, recommendations are formulated based on the completed analyses.

Key words:

Competitiveness, Strategic analysis, PEST analysis, Porter's five competitive forces model, Financial analysis, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD.....	1
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY	3
1.1 Vymezení konkurenceschopnosti.....	3
1.1.1 Konkurence	3
1.1.2 Konkurenceschopnost	6
1.1.3 Konkurenční výhoda	6
1.1.4 Analýza konkurence	6
1.1.5 Konkurenční strategie	7
1.2 Strategie a strategické řízení podniku	8
1.2.1 Pojem strategie.....	8
1.2.2 Strategické řízení	8
1.2.3 Strategické cíle.....	9
1.3 Strategická analýza (konkurenceschopnosti)	9
1.3.1 Vymezení strategické analýzy	9
1.3.2 Externí analýza	10
1.3.2.1 Analýza makrookolí.....	10
1.3.2.2 Analýza mikrookolí	13
1.3.3 Interní analýza.....	16
1.3.4 SWOT analýza.....	20
1.3.5 Finanční analýza	22
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PRŮMYSLOVÉ FIRMY	26
2.1 Představení společnosti	26
2.2 Historie.....	26
2.3 Základní údaje o společnosti.....	26
2.4 Struktura společnosti a její organizace.....	27
2.5 Mise, vize a hodnoty	28
2.6 Výrobní program společnosti.....	29
2.7 Politika jakosti.....	30
3 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ A VNITŘNÍHO POTENCIÁLU FIRMY	31
3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	31
3.1.1 Analýza makrookolí.....	31

3.1.2	Analýza mikrookolí	38
3.2	Analýza vybraných faktorů vnitřního prostředí	42
3.2.1	Finanční analýza na základě poměrových ukazatelů	42
3.2.2	SWOT analýza	46
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	52
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM GRAFŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Současný svět je svět neustálého vzájemného soupeření a srovnávání, proto je také velmi obtížné v nějaké oblasti vyniknout. K tomu, aby se jednotlivec či skupina dokázala v něčem prosadit, je potřeba, aby jejich nabízené služby či produkty byly v něčem mimořádné.

V poválečném období byla po různých službách a výrobcích vysoká poptávka. Vznikala řada firem a podniků, zároveň takto rostla konkurence. To znamenalo souběžně také růst motivace k poskytování stále lepších a kvalitnějších nabídek. To vše za přiměřené ceny. V důsledku konkurence rostla také životní úroveň.

V současnosti, kdy je již však trh téměř přesycen nabídkou služeb, výrobků a různých produktů, je stále obtížnější udržet si svou pozici v konkurenci s ostatními. Existence a prosperita toho či onoho podniku závisí na schopnostech vedení společnosti správně a důsledně identifikovat a následně analyzovat a vyhodnocovat rizika a příležitosti daného podniku a tím i obstát v dnešní konkurenci. Každý podnikatelský subjekt, který se chce na trhu udržet, musí mít přehled o svých konkurentech. Je důležité, aby měl dokonalý přehled o chování konkurenčních firem. Jedině v takovém případě může rozpoznat strategii konkurence a být schopen předvídat její tahy a získat tak konkurenční výhodu. Konkurence je všudypřítomná a týká se každého podniku ve všech odvětvích.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Teoretické a praktické. V jednotlivých kapitolách teoretické části této práce se zabývám vymezením základních pojmů, strategií a strategickým řízením, strategickou analýzou konkurenceschopnosti. Vycházím zde především ze studia monografických publikací a odborné literatury s danou tematikou. Informace rovněž doplňuji čerpáním z aktuálních internetových zdrojů.

V praktické části jsou pak aplikovány vybrané teoretické metody na analyzovaný podnik. Na začátku praktické části je představen podnik LB Cemix, s.r.o. a jeho organizační struktura. Následuje podrobná analýza pomocí vybraných metod. Těmito metodami byly PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Finanční analýza na základě poměrových ukazatelů a SWOT analýza. Informace o společnosti jsem získávala postupně a nelehce studiem dostupných dokumentů, jako výročních zpráv za roky 2011 – 2014 (zejména z rozvahy a výkazů zisku a ztrát), interních dokumentů a

z konzultací s vedoucím útvaru controllingu společnosti. V závěru této práce jsou poté navrhnutá doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu konkurenceschopnosti. Tedy identifikovat klíčové faktory společnosti LB Cemix, s.r.o., které ovlivňují pozici podniku na trhu a na základě výsledků posoudit konkurenční sílu podniku a navrhnout určitá opatření, vedoucí k udržení či zlepšení konkurenceschopnosti podniku a efektivnějšímu budoucímu vývoji.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

Kapitola obsahuje teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku. Zaměřuje se na vymezení základních pojmů a přístupy sloužící ke zhodnocení konkurenceschopnosti. Dále jsou v této kapitole také popsány metody hodnotící konkurenceschopnost.

1.1 Vymezení konkurenceschopnosti

V rámci této kapitoly jsou vymezeny základní pojmy, jako jsou konkurence a konkurenceschopnost, dále si zde definujeme konkurenční výhodu a konkurenční strategii.

1.1.1 Konkurence

Konkurence je v podnikání vztah dvou a více firem, které mezi sebou navzájem soupeří nebo soutěží. Konkurenci můžeme chápat také jako zdroj objevování změn, protože podnik musí být schopen reagovat na nové situace. Konkurenti v konkurenčním vztahu musí splňovat kritéria:

- Musí mít konkurenční zájem, tedy vlastnit specifický potenciál, podnikavost.
- Musí být konkurenční, tedy disponovat konkurenceschopností.[1]

Dle Jakubíkové je konkurence velmi důležitým faktorem podmiňujícím marketingové možnosti podniku. Podnik by proto měl zkoumat, kdo je jeho konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je, jaké jsou jeho strategie, cíle, jaké jsou konkurentovy silné a slabé stránky a podobně.[2]

Konkurence jetedy pojem, kterého se běžně užívá pro soupeře a soupeření, dle Portera je však takové vymezení příliš úzké. Konkurence je úporná přetahovaná o zisky, k níž dochází nejen mezi soupeři, ale taktéž mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli, výrobcí substitučních produktů a potenciálními nově vstupujícími subjekty do odvětví.[3]

Z hlediska nahraditelnosti výrobku můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence:

- 1) **Konkurence značek.** Vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.

- 2) **Odvětvová konkurence.** Hovoříme o ní v případě, že firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- 3) **Konkurence formy.** Vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejnou službu.
- 4) **Konkurence rodu.** Je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.[4]

Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat. Odvětví můžeme charakterizovat počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami (vstupu, pohyblivosti, výstupu a zmenšení), nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace.

Počet prodejců a stupeň diferenciací - Důležitou charakteristikou odvětví je, zda je tady jeden, dva, několik nebo mnoho prodávajících a zda je nabídka homogenní nebo diferencovaná. Tyto charakteristiky umožňují identifikovat čtyři typy odvětví podle jejich struktury:

- Ryzí monopolie. Vzniká tehdy, jestliže se v jedné zemi, či oblasti vyskytuje pouze jediná firma nabízející určitý produkt. Takový monopol, není-li regulován, si může dovolit vysoké ceny, slabou nebo žádnou reklamu a minimální rozsah služeb, neboť zákazníci nemají jinou volbu.

- Oligopolie. Struktura odvětví, v níž několik většinou velkých firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované. Existují dva druhy oligopolie – ryzí a diferencovaná.

- Monopolistická konkurence. Sestává se z několika konkurentů, z nichž je každý schopen odlišit své nabídky od ostatních konkurentů úplně nebo částečně.

- Dokonalá konkurence. Odvětví tvoří mnoho konkurentů, nabízejících v podstatě stejný výrobek a služby.

Bariéry vstupu a pohyblivosti - Mezi hlavní vstupní bariéry obvykle patří vysoká kapitálová náročnost, patenty, licence, územní požadavky, suroviny a materiál, distributoři a požadavky na renomé firmy. Po vstupu do odvětví pak musí firma překonávat řadu překážek pohyblivosti, chce-li dosáhnout přitažlivějších tržních segmentů.

Bariéry výstupu a zmenšení - Za ideálního stavu by neměl být problém opustit odvětví, které se stalo ziskově nepřitažlivé, ale i tady existují výstupní bariéry. Mezi nejobvyklejší výstupní bariéry patří oficiální nebo morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům, vládní opatření, nízká hodnota majetku díky specializaci nebo zastarání, nedostatek nových příležitostí apod. Někdy firmy nechťejí odvětví opustit, ale zmenšit svou velikost. Pak mohou narazit na bariéry zmenšení.

Nákladová struktura– Každé z odvětví má svoji specifickou strukturu nákladů. Firmy věnují pozornost svým největším nákladům a hledají cesty, jak je snížit.

Stupeň vertikální integrace – Vertikální integrace snižuje náklady a umožňuje větší kontrolu nad hodnotovým tokem.

Stupeň globalizace – Některá odvětví mají pouze lokální význam, jiná jsou globální. Společnosti operující v globálních odvětvích musejí konkurovat na celosvětové bázi, pokud chtějí dosahovat vysoké efektivnosti a využívat výhod nejnovějších technologií.[4]

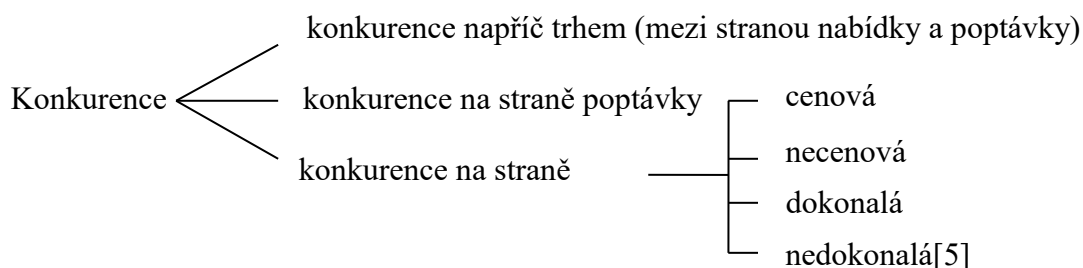
Tržní pojetí konkurence

Místo odvětvového přístupu, tedy sledování firem vyrábějící tentýž výrobek, se můžeme zaměřit na firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků. Tržní pojetí konkurence otevírá firmě oči, aby mohla zahlédnout širší skupinu potenciálních a skutečných konkurentů a vytvářet lepší dlouhodobé strategické marketingové plány.[4]

Pojetí konkurence v mikroekonomii

V pojetí mikroekonomickém se rozlišují různé stupně a formy konkurence podle různých předpokladů. Konkurenti si mohou konkurovat cenou, jinde pomocí reklamy apod., což je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence.[5]

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie:



1.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je měřítkem úspěšnosti strategie daného podniku a obecně ji můžeme definovat jako schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, která schválila třetí strana.[6]

Dle M. Portera je konkurenceschopnost jádrem úspěchu či neúspěchu podniků. Lze tedy říci, že se jedná o schopnost podniku přežít na trhu, sledovat nové trendy, obstát na trhu se svými produkty a přizpůsobovat je nadále tak, aby byl stále konkurenceschopný.[7]

V praxi si tak můžeme konkurenceschopnost podniku představit jako schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti.[6]

1.1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda vzniká jako schopnost podniku nabídnout jedinečnou (lepší) hodnotu odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu.[6]

Pojem konkurenční výhoda se používá k označení toho, o čem se domníváme, že jsme v tom dobří. Porterova definice má pevnou vazbu na ekonomické stránky konkurenčního jednání: konkurenční výhodu máte tehdy, pokud je vaše ziskovost vyšší než ziskovost vašich soupeřů a je udržitelná.[3]

1.1.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence je shromažďování informací a jejich následná analýza, s cílem pomoci podniku vyrovnat se s dynamikou konkurence prostřednictvím vyhodnocení záměrů a schopností soupeřů.[3]

Cílem analýzy konkurence by mělo být odhadnout budoucí chování konkurentů na trhu a respektovat je pak při vlastním procesu rozhodování o marketingové strategii a taktice a její implementaci. Podnik by měl neustále srovnávat potřeby a očekávání zákazníků s parametry své nabídky a nabídky konkurence, aby si uvědomil, v čem může být lepší než konkurence, dále také v čem je s konkurencí srovnatelný a v čem spočívají jeho slabé stránky. Jen tímto způsobem může management podniku poznat, o co opírat svou konkurenceschopnost na trhu a na jaké bázi vytvářet svou konkurenční výhodu jako základ budoucí prosperity podniků.[8]

1.1.5 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie pomáhá podniku prozkoumávat možnosti, díky kterým podnik může efektivněji konkurovat a upevňovat své postavení v odvětví. Konkurenční strategie je soubor cílů, které chce podnik naplnit, a opatření, jež vedou k dosažení těchto cílů.[9]

Cílem konkurenční strategie je vytvoření takového postavení firmy v odvětví, aby byla schopna působit proti konkurenčním silám. Popřípadě získat vliv těchto sil na svou stranu.[5]

Při určování cílů společnosti jsou zpravidla vedoucí pracovníci vedeni celkovou strategií, jejich postupy a rozhodování ale mohou ovlivnit konkurenční tlaky. Většina podniků se pak na aktivitu konkurence soustředí buď příliš mnoho, nebo ji naopak ignorují, protože si myslí, že jí nedokáží kontrolovat.

Konkurenceschopnost je velmi úzce spojena s orientací na zákazníka. Dle Kroudiho vede pochopení zákazníků a vývoje trhu k rozhodnutím orientovaným na zákazníka, které tvoří tu nejjistější cestu k ziskovosti.

Aby se podnik ochránil před neschopností konkurovat, měl by:

- Pochopit, kdo jsou hlavní soupeři. Podívat se za hranice tradičních typů konkurence a zjistit, jak se trh vyvíjí a odkud mohou přijít soupeři.
- Pochopit jejich strategie, zhodnotit jakým způsobem soupeří – zda v ceně, kvalitě, pověsti nebo jakkoliv jinak.
- Porozumět tomu, jaké produkty nebo služby konkurence poskytuje, nejen jak jejich výrobky vypadají, ale také jaké výhody přinášejí zákazníkům.
- Zaměřit se na své silné stránky.
- Marketingové aktivity podniku zacílit tak, aby oslovovaly užší segment trhu důkladněji než konkurenti, jejichž nabídka může oslovit širší spektrum lidí, ale pro určité segmenty trhu bude méně lákavá.[10]

1.2 Strategie a strategické řízení podniku

1.2.1 Pojem strategie

Strategie představuje plán naplnění mise společnosti, kde mise společnosti koresponduje se základními představami vlastníků firmy a vyjadřuje, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma tyto potřeby svých zákazníků uspokojovat.[11]

Strategie úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně lze říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie tedy vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.[11]

Podle Horákové je strategie určitým „herním plánem“, který má management k dispozici, aby dokázal podnik umístit ve vybrané tržní aréně tak, aby mohl úspěšně konkurovat, uspokojovat zákazníky a dosahovat dobrých podnikatelských výsledků. Strategie tedy znamená schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. Bez strategie se v dnešní době úspěšné firmy neobejdou.[12]

V moderní definici podniku je potom strategie chápána jako připravenost firmy na budoucí období. Ve strategii bývají stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů důležitých pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku a přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně reagovala na změny v jeho okolí.[13]

1.2.2 Strategické řízení

Pod pojmem strategické řízení si lze představit soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a jeho vnějším okolím. Tímto vede k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.

Strategické řízení je složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se rozložení zdrojů a způsobů jejich využití. Nové podmínky přinášejí novou roli, resp. chápání podstaty strategie.

Jeden z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu. Ta je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho udržení, což znamená udržení konkurenční výhody. Strategie se snaží o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil. Nestačí, když jen bude dělat lépe to, co dělá. Je třeba, aby to, co dělá, dělal jinak.[14]

1.2.3 Strategické cíle

Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje vize podniku. Cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, musí být popsány jasně. Všechny cíle, tedy i strategické, je nutno vyjádřit v měřitelných ukazatelích, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle.[15]

Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tj.

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Resultoriented (realistický, orientovaný na výsledek)
- Timeframed (časově vymezený)
- Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání)
- Resourced (zaměřený na zdroje)[15]

Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, aby podnik mohl nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.[12]

1.3 Strategická analýza (konkurenceschopnosti)

1.3.1 Vymezení strategické analýzy

Základem pro definování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Analýza je základem a jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje se od celku

k jednotlivým částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Cílem analýzy je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž se dá předpokládat, že budou mít vliv na závěrečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je také posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je potom základem pro posouzení vhodnosti strategie současné či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se přitom z odhadu budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat.[14]

1.3.2 Externí analýza

Každá firma je ovlivňována podnikatelským prostředím, ve kterém se nachází. Působí na ni vlivy, které mohou ohrozit samotnou existenci podniku, ale také mohou vytvářet nové příležitosti. Je nutné toto okolí podniku důkladně monitorovat a analyzovat a to především z důvodu, že tyto faktory jsou prvotním zdrojem růstu, poklesu nebo jiných změn ve fungování podniku. Vnitřní stav podniku je pak na druhém místě.[11]

1.3.2.1 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik nachází. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti, či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na podnik a na jeho efektivnost a úspěšnost. Zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku je rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat. Analýza zkoumá faktory a tendence okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik tady nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat. Může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, popřípadě se připravit na určité alternativy, a tím také ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje.[14]

PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze tedy, jak už bylo výše zmíněno, označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, technické a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do těchto čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza.

Smyslem této analýzy je formulovat odpovědi na následující otázky:

- a) „Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?
- c) Které z faktorů ovlivňujících chování podniku, budou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“[6]

Politické a legislativní faktory

Politické faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale také ohrožení. Politická omezení se dotýkají každé společnosti prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky a podobně. Existence celé řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor podnikání i samo podnikání upravuje a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.[14]

U politických a legislativních faktorů se můžeme ptát například:

- Jaká je stabilita politického systému v dané zemi?
- Jaký má daná země mezinárodní vliv?
- Jaká je v dané zemi podpora vědy a techniky?
- Jaké jsou obecně platné zákony pro podnikání v dané zemi?
- Jaké jsou regulační opatření pro danou oblast podnikání?
- Jaká platí ochranná opatření pro danou oblast podnikání?
- Jaké platí hygienické předpisy pro danou oblast podnikání?[17]

Ekonomické faktory

Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku. Patří sem například vývoj HDP, míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika nebo směnný kurz.[14]

U ekonomických faktorů se pak můžeme ptát na dotazy typu:

- Jaká je monetární politika (úroky, měnové kurzy apod.) v dané zemi?
- Jaká jsou celní omezení v dané zemi?
- Jaká je daňová politika v dané zemi?
- Jaká je platební bilance (míra zadluženosti, deficit apod.) dané země?
- Jaká míra inflace v dané zemi?[17]

Analýza sociálních faktorů

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva, pracovní síly a ochrany životního prostředí. Sociální faktory zahrnují postoje, výběr, důvěru, ocenění a životní styl obyvatel. Tyto elementy jsou výsledkem ekonomických, kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Obdobně jako ostatní oblasti, jsou i sociální faktory v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplňovat své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti rozhodně vede k získání předstihu před konkurencí v boji o zákazníka.[14]

Také rostoucí vlna zájmu o životní prostředí bude mít v příštích letech významný dopad na řadu odvětví. Tento trend přináší nutnost zabývat se například novými formami balení, likvidací obalů a výrobků či recyklací. Podniky musí svým zákazníkům ukázat, že se snaží přistupovat šetrně k životnímu prostředí.[14]

Zde nás budou zajímat odpovědi na otázky např.:

- Jaký je zdravotní stav populace?
- Jaký je vliv nátlakových skupin a odborů?
- Jaká je kvalifikační struktura populace?
- Jaké je celkové společensko-politické klima?
- Jaké očekáváme změny životního stylu?
- Jak se budou měnit hodnotové stupnice občanů?
- Jaké klimatické podmínky převažují v dané zemi?
- Jaké jsou předpisy a zvyklosti pro hospodaření s odpady?
- Jak je třeba řešit emise škodlivých látek?[17]

Technické/technologické faktory

Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídavost vývoje směrů technického rozvoje může být významným činitelem úspěšnosti podniku.[14]

U technicko/technologických faktorů se můžeme ptát např.:

- Jaké jsou technologické trendy v daném odvětví?
- Jak jsou námi používané technologie závislé na jiných (komplementárních) technologiích?
- Jaké nejnovější technologie v současnosti využívá konkurence?
- Jaká je úroveň výzkumu a vývoje?
- Jaké jsou současné a očekávané výdaje na vývoj a výzkum daných technologií?[17]

Cílem PEST analýzy však není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, protože vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít příliš velkou váhu pro podnik jiný. Důležité je odlišit významné faktory právě pro konkrétní podnik.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na firmu, a odhadovat, k jakým změnám by v těchto klíčových oblastech mohlo dojít. Současně je třeba odlišit, jaké změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenci, a které změny ovlivní různé podniky různě, jelikož právě ty změny konkurenční pozici podniku.[14]

1.3.2.2 Analýza mikrookolí

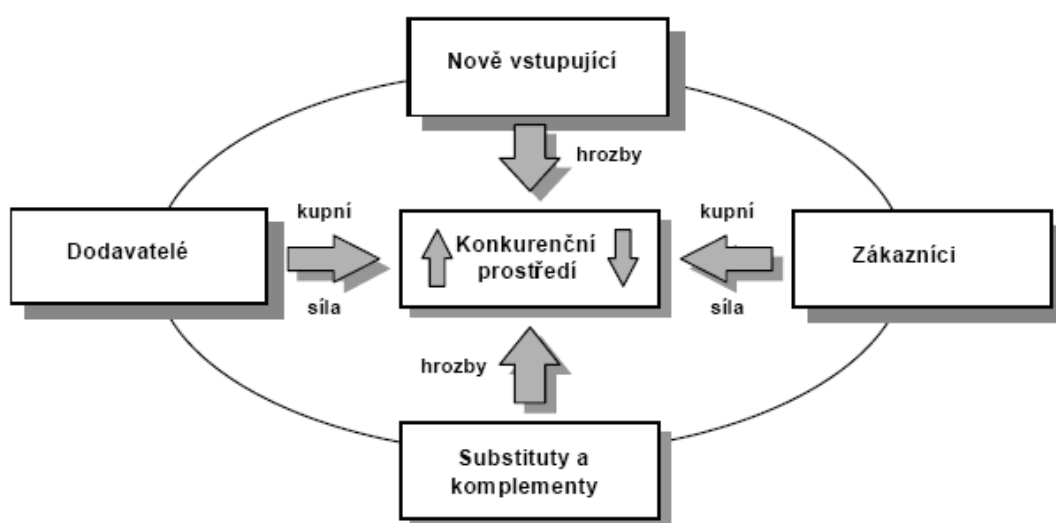
Bylo zdůrazněno, že základem pro formulování strategie je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Podnikatelské okolí je velmi široké a zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy uvedené výše. Za klíčový aspekt podnikového okolí se však považuje odvětví, ve kterém, respektive kterých podnik soutěží. Vymezení odvětví je důležitým krokem formulace strategie. Struktura odvětví má velký vliv na definování konkurenčních pravidel a současně i zvolených strategií.

Cílem odvětvové analýzy není zjistit vše, co lze, ale především identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví méně či více atraktivní. Důležité

je hlavně odhadnout jejich budoucí vývojové trendy. Analýza odvětví směřuje k odhalení faktorů vyvolávajících změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury.[14]

Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku. Je to zápas, do nějž bývá zapojena celá řada aktérů, nejen přímých soupeřů. Je to zápas, v němž jde o to, kdo si přisvojí hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena. Je pravda, že firmy soutěží o zisky se svými soupeři. O zisky ale bojují také se svými zákazníky, kteří vždy budou raději platit méně a získávat více. Podniky soutěží se svými dodavateli, kteří budou v každém případě spokojenější, když dostanou zaplacenou více, přičemž budou moci dodat méně. Soutěží s výrobci, jež produkují výrobky, které by mohly nahradit jejich vlastní výrobky. A soutěží nejen s existujícími soupeři, ale i s těmi potenciálními, protože i pouhá hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví klade určitá omezení tomu, kolik mohou účtovat svým zákazníkům.[3]



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

[21]

1) Hrozba odvětvového soupeření

Je-li na tržním segmentu velký počet silných nebo agresivních konkurentů, není přitažlivý. Jeho přitažlivost je pak dále oslabována, jestliže tempo růstu prodeje na trhu stagnuje či dokonce klesá. Nelze potom plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, výstupní bariéry jsou příliš velké a konkurence má na trhu silné postavení.

Takovéto podmínky mohou vést k častým propagačním soubojům, cenovým válkám nebo rychlému tempu zavádění nových výrobků a tím i k vysokým nákladům na získání dobrého konkurenčního postavení.[4]

2) Hrozba nových uchazečů

Přitažlivost trhu závisí také na velikosti vstupních a výstupních bariér. Mezi nejvíce přitažlivé segmenty patří takové, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní bariéry nízké. V takovém případě může do odvětví vstupovat pouze málo podniků. Na druhé straně ty podniky, kterým se v odvětví nedaří, jej mohou snadno opustit. Jestliže jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, potenciální zisk je pak rovněž vysoký, ale firmy více riskují a to tím, že v případě neúspěchu budou muset zdolat ekonomicky náročné bariéry při výstupu z odvětví. Jsou-li vstupní i výstupní bariéry nízké, mohou podniky do odvětví snadno vstoupit a taktéž jej snadno opustit. Nevýhodou pak je obvykle trvale nízká rentabilita. Jestliže jsou vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, je to ten nejhorší případ. Takové odvětví je pak charakteristické tím, že v tzv. dobrých časech do něj vstoupí mnoho firem. Tyto firmy však musejí počítat s tím, že v tzv. špatných časech bude těžké odvětví opustit. Výsledkem pak obvykle bývá chronické nevyužívání produkčních kapacit a stagnace příjmů.[4]

3) Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Jsou-li v tržním segmentu zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí, je tržní segment nepřitažlivý. Zákazníci se snaží stlačovat ceny a vyžadují kvalitnější výrobky a služby. Zákazníci vyvolávají mezi konkurenty vzájemné střety a tím snižují efektivitu podnikání. Čím více jsou zákazníci koncentrováni a organizováni, tím vyšší je jejich kompetence. Kompetence zákazníků roste, představuje-li cena produktů značnou část jejich výdajů, mohou-li snadno použít substituční výrobky, jsou-li citliví na ceny a také v případě mohou-li výrazně ovlivnit podnikání dodavatelů. Jako ochrana proti nadměrné kompetenci zákazníků je volba takových zákazníků, jejichž síla pro vyjednávání je poměrně malá a nemají nadbytek sil pro přechod ke konkurenci. Lepší obranou je pak vyvinout špičkovou nabídku, kterou ani silní zákazníci nebudou schopni odmítnout.[4]

4) Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Tržní segment je nepřitažlivý, pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo redukovat objem dodávek. Čím jsou dodavatelé koncentrovanější nebo organizovanější, jejich kompetence je tím větší. Kompetence dodavatelů taktéž roste, existuje-li málo substitutů, jsou-li dodávky pro odběratele velmi důležité, je-li změna dodavatelů finančně nákladná a mohou-li dodavatelé snadno získat jiné odběratele. Nejlepší obranou je využívání vícenásobných dodavatelsko-odběratelských vztahů a budování integračních vztahů s dodavateli.[4]

5) Hrozba substitučních produktů

Tržní segment je nepřitažlivý, pokud je v něm více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů. Substituční výrobky či služby pak limitují ceny a tím následně i zisky firmy. Podnik proto musí sledovat vývojové trendy cen u substitučních výrobků. Jestliže dosáhnou konkurenční firmy vyrábějící substituční výrobky technologické výhody, ceny a zisky firmy pak obvykle prudce klesají.[4]

1.3.3 Interní analýza

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku.

Specifické přednosti

Význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují podniku odlišit od konkurentů a dosahovat většího zisku. Pro konkurenci může být těžké napodobit specifické přednosti podniku. Mnohem těžší však pro firmu je udržet si výhodu těchto specifických předností

Zdroje specifických předností představují majetek podniku a podnikové schopnosti. Majetkem podniku jsou například finanční prostředky, investiční a technologický majetek či lidský potenciál. Tento majetek lze rozdělit na majetek hmotný, kam se řadí pozemky, budovy, stroje a zařízení a majetek nehmotný, což je například jméno podniku, pověst, patenty, technologické nebo marketingové know-how. Pro posílení specifických předností je nezbytné, aby podnikový majetek byl jedinečný a kvantifikovatelný. Jedinečný majetek je pouze jeden a žádný další podnik ho nevlastní.

Podnikové schopnosti jsou dovednosti těch, kteří se zabývají podnikovým managementem. Týkají se především toho, jak manažeři uvnitř řídicího procesu rozhodují o strategii dosažení stanovených cílů. V obecnější rovině jsou schopnosti podniku plodem organizační struktury a řídicího systému. Tyto systémy nám specifikují, kde a jak udělat v podniku rozhodnutí a určují způsob chování, které bude podnikem odměňováno. Specifikují také kulturní normy a hodnoty podniku. Schopnosti jsou nehmotné. Rozdíl mezi schopnostmi a majetkem je velmi důležitý pro pochopení rozdílných koncepcí. Podnik může mít unikátní a kvantifikovatelný majetek, ale pokud nemá schopnosti tento majetek využít efektivně, pak ani není schopen specifické vlastnosti vytvářet nebo si je udržet.

Souhrnně můžeme říci, že specifické přednosti podniku jsou silnější, když podnik vlastní obojí – unikátní a kvantifikovatelný majetek a unikátní schopnosti tento majetek využít.[16]

Bariéry napodobení - Specifické přednosti vedou podniky k dosažení vyššího zisku. Konkurence tedy chce tyto přednosti napodobit. Vyšší bariéry napodobení pak vedou k méně snadnému napodobení. Dříve nebo později však může být většina specifických vlastností konkurenty napodobena. Kdy to konkurenti udělají, je pak jen otázkou času. Proto je nutné, aby podnik ve vytváření specifických předností byl vždy o krok před konkurencí.

Napodobení majetku – hmotný majetek lze za peníze snadno získat, nehmotný majetek je však napodobitelný obtížněji.

Napodobení schopností – je zpravidla těžší než napodobení jeho hmotného majetku. Je to dáno tím, že základem schopností je způsob, jakým jsou rozhodnutí prováděna a jak je řídicí proces podniku propracován. Jednotlivci jsou pro podnik důležití, avšak současně je nutné, aby tito jednotlivci dokázali společně pracovat jako jeden tým.[16]

Hodnototvorný řetězec

Hodnota, kterou vytvoří podnik pomocí hodnototvorných funkcí, je měřena množstvím peněz, které jsou ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit zákazníci. Vytvořená hodnota vyjadřuje schopnost výrobků nebo služeb uspokojit požadavky a potřeby zákazníka.

Jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady, podnik je ziskový. K tomu, aby podnik dosahoval vyššího zisku, než dosahuje konkurence, musí mít oproti konkurenci

nižší náklady nebo vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci a tím k získání cenové prémie. To znamená, že musí mít specifickou přednost v jedné nebo více hodnototvorných funkcích.

Hodnototvorný řetězec je rozdělen:

- na hlavní funkce
- a funkce podpůrné.

Hlavní funkce hodnototvorného řetězce vytvářejí fyzickou podobu výrobku, výrobek předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem. Podpůrné funkce zajišťují vstupy pro funkce hlavní.[16]

Výrobní funkce - Cílem této funkce podniku je vyrábět konkurenceschopné výrobky, které mají pro zákazníka hodnotu s nízkými náklady.

Existují čtyři hlavní faktory, určující silné a slabé stránky výroby:

- míra hospodárnosti
- zkušenostní efekt
- efekt životního cyklu výrobního procesu a
- pružná výrobní technologie.

Míra hospodárnosti – podnik s vyšším podílem na trhu má zpravidla vyšší ziskovost než podnik s nižším podílem na trhu. Důvodem je, že podnik pracuje s nižšími náklady na jednotku výroby a fixní náklady jsou rozpuštěny do většího počtu vyrobených výrobků. Míra hospodárnosti je charakterizována jako vztah mezi velikostí podílu podniku na trhu a nákladovými výhodami.

Zkušenostní efekt – nižších nákladů lze dosáhnout i zkušenostním efektem. Zkušenostním efektem máme na mysli snižování nákladů na jednotku výroby při nárůstu výroby. Vztah kumulovaného počtu vyrobených produktů a nákladů na jednotku výroby se vyjadřuje tzv. zkušenostní křivkou. Tato křivka znamená, že na základě získaných zkušeností, po vyrobení určitého počtu výrobků, můžeme každou další jednotku vyrobit s nižšími náklady. Zkušenostní efekt má celou řadu zdrojů. Patří mezi ně například efektivnost pracovní síly, pracovní specializace, nové výrobní postupy, lepší využití výrobního zařízení, změny ve struktuře zdrojů, výrobková standardizace, změna konstrukce výrobků.

Efekt životního cyklu výrobního procesu – vychází ze vztahu mezi výrobkovou strukturou a výrobním procesem. Dá se tedy říct, že efektivnost výrobního procesu bude optimální, když jeho předmětem bude odpovídající výrobková struktura.

Flexibilní výrobní technologie – využívá nízkých nákladů hromadné výroby a schopnost kusové výroby přizpůsobit výrobek konkrétním požadavkům zákazníka. Flexibilní výrobní technologie jsou založeny na výpočetní technice a jsou vytvářeny tak, aby zvýšily využití výrobního zařízení prostřednictvím lepšího časového rozpisu, snížily potřebný čas na technickou přípravu výroby a výrobu a zlepšily kontrolu kvality na všech pracovištích výrobního procesu.[16]

Marketing - Základem marketingové strategie a rozvoje marketingových schopností jsou tyto tři klíčové oblasti:

- výběr segmentu trhu, na kterém bude podnik konkurovat,
- navržení marketingového mixu (cena, podpora, výrobek, místo), který určuje, jak bude podnik konkurovat na daném trhu,
- implementace strategie.[16]

Materiálové hospodářství - vnitropodniková logistika, v podniku zpravidla zahrnuje nákup materiálu a surovin, plánování výroby a její řízení, dále řízení kvality a distribuci hotových výrobků. Materiálové hospodářství má za cíl zajistit logistiku uvnitř podniku a koordinovat ji s logistikou vnější, aby požadavky zákazníků byly uspokojeny co nejdříve. Materiálové hospodářství se v mnoha podnicích stává stále důležitější funkcí, která pomáhá podniku ve snížení nákladů i ve zvýšení kvality výrobků.

Snížení nákladů lze dosáhnout především lepším uspořádáním informačních a materiálových toků uvnitř podniku.[16]

Vědeckotechnický rozvoj - Investice do vědeckotechnického rozvoje často přinášejí skvělé výsledky. Na straně druhé však vědeckotechnický rozvoj zahrnuje také riziko neúspěchu. Velmi málo projektů vědeckotechnického rozvoje se uplatní na trhu a vytváří zisk. Jsou čtyři základní důvody, které vysvětlují neúspěch. Prvním z důvodů je nejistota. Nikdo nemůže s jistotou určit, jaká bude poptávka po novém výrobku. Špatná prodejnost je často druhým důvodem. Je to např.tehdy, existuje-li poptávka po určitém výrobku, ale způsob jeho použití je dosti obtížný. Třetí důvod pro selhání projektů vědeckotechnického rozvoje je častá chyba podniků v oblasti marketingu, způsobující nedostatečnou poptávku. Čtvrtým důvodem je často uváděn fakt, že podniky jsou pomalé a trvá jim příliš dlouho,

než dostanou své výrobky na trh. Delší čas mezi počátkem vývoje a konečným marketingem pak způsobuje, že výhoda být na trhu první není využita.[16]

Řízení lidských zdrojů–Neexistuje žádná strategie bez správných lidí na správném místě, přesto, že tato strategie formuluje jakékoliv úvahy vedoucí k úspěchu. Toto poznání vedlo k rozvoji tzv. strategie řízení lidských zdrojů – má dva cíle:

- 1) Řídit lidské zdroje v podniku tak, aby byli zaměstnanci co nejlépe využiti a bylo dosaženo co nejvyšší produktivity.
- 2) Dosáhnout souladu mezi zájmy podniku a lidí z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

Součástí uvedeného plánu pracovní síly by mělo být i to, jak si v podniku talenty udržet. Pravým bohatstvím podniku je totiž jeho znalostní a intelektuální kapitál. Intelektuální kapitál lze členit do tří forem:

- Lidský kapitál, který představuje kompetence, dovednosti, schopnosti jednotlivců a skupin lidí, které jsou potřeba k tomu, aby se zákazníkům dodaly určité hodnoty.
- Strukturální kapitál zahrnuje zaregistrované modely, patenty, administrativní a počítačové systémy. Důležitým momentem je přeměna lidského kapitálu, který je obvykle pouze v hlavách lidí, na strukturální kapitál s cílem co nejširšího sdílení znalostí.
- Vztahový kapitál je dán vztahem se zákazníky, dodavateli, spojenci a partnery.[16]

Informační systém - Využití nových informačních technologií a aplikace informačních systémů jsou mnohostranné a zasahují do hlavních i vedlejších funkcí hodnototvorného řetězce podniku.[16]

Podniková infrastruktura – Infrastruktura podniku je poslední podpůrnou činností v hodnototvorném řetězci. Sestává z aktivit, které se dotýkají všech hlavních a podpůrných činností. Mezi tyto aktivity patří strategické řízení, právní záležitosti, plánování, finance, účetnictví a vztah k vládě a k okolí.[16]

1.3.4 SWOT analýza

SWOT je akronymum pro silné (strengths) a slabé (weaknesses) vnitřní stránky podniku a příležitosti (opportunities) i ohrožení (threats) zjištěné ve vnějším okolí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je to metoda užitečná a snadno

využitelná. Slouží k určení důležitých charakteristik, nezbytných při sestavování strategie.[6]

SWOT analýza je koncepčním rámcem a jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku hlavních faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace schopností podniku a vnitřních zdrojů se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními příležitostmi a ohroženími z vnějšího okolí a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Často je však velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu, a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za určitých předpokladů změnit na příležitost a naopak, jistá příležitost se může změnit v hrozbu.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a utlumovat stránky slabé a současně být připraven na potenciální a hrozby. Velice podstatná je pečlivá identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi.[14]



Obrázek 2: Swot analýza

[22]

SWOT analýza může být zaměřena na konkrétní společnost nebo na analýzu konkurence. Postup analýzy konkurence je takový, že nejdříve se provede analýza prostředí, ze které se získají potřebné a dostupné informace o konkurenci. Dále se postupuje ve čtyřech zmíněných oblastech SWOT.[15]

SWOT analýza představuje jednu z nejefektivnějších a nejpoužívanějších metod podporujících strategické řízení. Na straně jedné upozorňuje podniky na možnosti dalšího vývoje a na druhé straně na možné nástrahy a konkurenty. Nevýhodou SWOT analýzy je potom fakt, že jednotlivým vlivům nepřiděluje váhy, což může chybně vést k přehlížení minoritních hrozeb a slabých stránek.[17]

1.3.5 Finanční analýza

Finanční analýza je oblastí, představující významnou součást finančního řízení podniku. Pro hodnocení finanční situace a výkonnosti podniků se využívá celá řada poměrových ukazatelů. Smyslem využití těchto ukazatelů je posoudit a zhodnotit finanční situaci podniku a formulovat doporučení pro jeho další vývoj.[18]

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení úrovně současné finanční situace podniku (finanční zdraví). Úkolem však může být i posouzení vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravení opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Základem finanční analýzy je užití poměrových ukazatelů. Základními oblastmi ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.[18]

Ukazatele rentability – V praxi patří ukazatele rentability k nejsledovanějším ukazatelům, jelikož informují o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem.[19]

Rentabilita zahrnuje ukazatele, které poměřují zisk s jinými veličinami, za účelem zhodnocení úspěšnosti při dosahování podnikových cílů. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje použitím investovaného kapitálu.[20]

- **ROA (return on assets) – Rentabilita aktiv**

$$ROA = \text{čistý zisk} / \text{aktiva celkem} * 100 [\%]$$

Rentabilita aktiv odráží, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv. Ukazuje, jak efektivně podnik vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoří.[20]

- **ROE (return on equity) – Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} * 100 [\%]$$

Rentabilita vlastního kapitálu měří, kolik čistého zisku podnik připadá na 1 Kč investovaného kapitálu akcionářem.[20]

- **ROS (return on sales) – Rentabilita tržeb**

$$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby} * 100 [\%]$$

Ukazatel rentability tržeb měří podíl čistého zisku, připadajícího na 1 Kč tržeb. Pro správnou interpretaci ukazatele je třeba znát z dlouhodobého hlediska trend vývoje v daném podniku a hodnotu příslušného odvětví.[20]

Ukazatele aktivity – Jako ukazatele aktivity jsou nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv.[18]

- **Doba obratu aktiv**

$$\text{Doba obratu aktiv} = \text{aktiva celkem} / \text{tržby} * 360 [\text{dny}]$$

Ukazatel doby obratu aktiv nám vyjadřuje průměrný počet dnů, za který dojde k obratu aktiv v tržbách.[18]

- **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / \text{tržby} * 360 [\text{dny}]$$

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Ukazatel tedy měří dobu, během níž jsou inkasované finanční prostředky za denní tržby zadrženy v pohledávkách od odběratelů. Po tuto dobu čeká firma na inkaso plateb za své provedené výkony.[18]

- **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} / \text{tržby} * 360 [\text{dny}]$$

Tímto ukazatelem zjišťujeme platební morálku podniku vůči dodavatelům. Tedy jak dlouho firma odkládá platby faktur od dodavatelských subjektů. [18]

Ukazatele likvidity - Ukazatele odhalují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky, neboť trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku.[19]

- **Celková likvidita**

Celková likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky [Kč]

Běžná likvidita ukazuje, jak jsou krátkodobé dluhy, které bude muset podnik brzy splatit, kryty krátkodobým majetkem, který bychom byli schopni v případě potřeby včas přeměnit na peníze a použít k úhradě dluhů. Pomocí tohoto ukazatele zjistíme, zda bude firma v budoucnu schopna platit. Ukazatel běžné likvidity nebere v úvahu strukturu oběžných aktiv ani strukturu krátkodobých dluhů z hlediska jejich splatnosti, proto je pouze orientační. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat $<1,5 - 2,5>$ [19]

- **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky [Kč]

Ukazatel okamžité likvidity je považován za nejprísnejší likvidní ukazatel. Udává nám schopnost zaplatit své krátkodobé závazky ihned, tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota $<0,2 - 0,5>$. [19]

- **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky [Kč]

Pohotová likvidita charakterizuje nejpřesněji platební pohotovost. Díky ní zjistíme, zda bude společnost schopna platit své závazky. Zde by se doporučené hodnoty tohoto ukazatele měly pohybovat v rozmezí $<1,0 - 1,5>$ [19]

Ukazatele zadluženosti - Pro posouzení zadluženosti podniku se užívá mnoho ukazatelů. Ve své diplomové práci jsem využila těchto následujících dvou:

- **Celková zadluženost**

*Celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva * 100 [%]*

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátor rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zároveň slouží jako míra schopnosti firmy znásobit své zisky využitím vlastního

kapitálu.“ Ukazatel celkové zadluženosti umožňuje firmám určit, v jakém rozsahu jsou aktiva dané společnosti financována cizími zdroji.[20]

- **Míra zadluženosti**

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní jmění} * 100 [\%]$$

Míra zadluženosti sleduje vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Zadluženost, byť i vysoká, nemusí být ještě negativní charakteristikou firmy. V dobře fungující firmě může naopak vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu.[20]

2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PRŮMYSLOVÉ FIRMY

2.1 Představení společnosti

LB Cemix s.r.o. je součástí rakouské nadnárodní skupiny Lasselsberger – jednoho z předních evropských výrobců suchých omítkových a maltových směsí disperzních produktů, keramických materiálů a surovin.

Na českém trhu patří LB Cemix s.r.o. se svými čtyřmi výrobními závody dlouhodobě mezi přední výrobce stavebních hmot a dodavatele certifikovaných zateplovacích systémů. Společnost nabízí ucelené systémové řady produktů, které jsou komplexním řešením od hrubé stavby až po finální úpravy.

Ve vlastních laboratořích se LB Cemix, s.r.o. věnuje výzkumu i vývoji, dokáže tak rychle reagovat na nové potřeby trhu a drží krok s nejnovějšími trendy. Ve výrobě uplatňuje certifikovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001.[23]

2.2 Historie

Kvalita výrobků značky Cemix je dána tradicí. První výrobní závod byl založen již v roce 1891. Bohaté zkušenosti ze stavebnictví pak vedly k výrobě suchých maltových a omítkových směsí. Od roku 1992 byly tyto výrobky vedeny pod značkou CEMIX. V roce 2002 došlo ke spojení s významným producentem v oboru, společností Calofrig, a.s. a došlo tak k dalšímu posílení pozice značky na trhu stavebních materiálů.

Od roku 1998 jsou výrobní závody společnosti součástí rakouské nadnárodní skupiny Lasselsberger, která je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů stavebních materiálů v Evropě.[23]

2.3 Základní údaje o společnosti

Firma: **LB Cemix, s.r.o.**

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Tovární ulice č.p. 36

Obec: Borovany

PSC: 373 12

IČ: 27994961

DIČ: CZ27994961

Registrace:

obchodní rejstřík vedený u Krajského soudu v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 16853

Jediný společník:

LASSELSBERGER GmbH, 3380 Pöchlarn, Wörth 1, Stát: Rakouská republika

Základní kapitál:

221 672 000,- Kč

Předmět podnikání:

- hornická činnost v rozsahu ustanovení § 2 písm. b), c), d), e), a i) a činnost prováděná hornickým způsobem v rozsahu ustanovení § 3 písm. a) zák. č. 61/1988 Sb., v platném znění,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků,
- silniční motorová doprava,
- nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.[24]

2.4 Struktura společnosti a její organizace

Organizační struktura společnosti:

Společnost je členěna na následující útvary:

- Útvar GŘ
- Controlling
- Ekonomický úsek
- Obchodní úsek

- Výrobně-technický úsek

Statutární orgány společnosti:

Jednatel: Ing. David Vašíček, dat. nar. 15. 04. 1974 ve funkci skončil k 11. 9. 2014

Trhové Sviny, Sídliště 717, PSČ 374 01

Ve funkci skončil k 11. 9. 2014

Jednatel: Ing. Josef Lasselsberger, dat. nar. 17.01.1963

A-3253 Erlauf, Erlaufstrasse 42

Rakouská republika

Jednatel: Mag. Klaus Kralovec, dat. nar. 10.05.1966

3390 Melk, Bahnzeile 7

Rakouská republika[24]

2.5 Mise, vize a hodnoty

Mise společnosti:

- Být spolehlivým partnerem pro stavební i obchodní firmy.
- Jistota kvalitní stavby pro koncového zákazníka.

Vize společnosti:

- Být předním a respektovaným dodavatelem systémových řešení ve stavitelství.
- Být garantem kvality pro spotřebitele.

Hodnoty společnosti:

- Vyvíjet a vyrábět materiály tak, aby se na společnost mohli zákazníci vždy spolehnout.
- Být hrdí na to, co děláme.
- Pracovat v týmu s nadšením a optimismem.
- Hrát fér.[25]

2.6 Výrobní program společnosti

Společnost LB Cemix, s.r.o. se sídlem v Borovanech se řadí mezi přední výrobce stavebních hmot na českém trhu. Je jedním z prvních výrobců suchých omítkových a maltových směsí v České republice. Na českém stavebním trhu působí již 18 let. Své výrobky nabízí pod tradiční a dlouhodobě zavedenou značkou Cemix, která je známá nejen v České republice, ale i v rámci celého středoevropského trhu. Zaujímá zde čelní místo, o čemž svědčí stále narůstající počet zákazníků, kteří značce Cemix dali důvěru.

LB Cemix, s.r.o. disponuje čtyřmi výrobními závody, jejichž tradice mnohdy sahá až do devatenáctého století (vápenka Čebín), jež jsou v současnosti vybaveny moderními výrobními technologiemi a neustále se zdokonalují.

Produkce suchých omítkových směsí je realizována ve výrobních závodech Studénka, Nová Ves nad Lužnicí, Loděnice a Čebín. Závod Čebín zajišťuje navíc produkci disperzních materiálů (pastových omítek, fasádních barev, penetračních hmot a stavební chemie).

Sortiment společnosti představuje téměř 200 druhů balených a volně ložených materiálů v produktových skupinách nabízejících omítkové směsi, zdící malty, tepelněizolační a lehčené omítky a malty, šlechtěné strukturované minerální a pastovité omítky i mozaikové omítky. Dále nabízí lepidla na keramiku a zateplovací systémy, spárovací hmoty, cementové potěry, lité podlahové hmoty, samonivelační stěrky, sanační a odvlhčovací omítky, fasádní barvy, penetrace a v neposlední řadě stavební chemii.

Specialisté firmy LB Cemix, s.r.o. poskytují široký servis ušitý na míru dle potřeb zákazníků. V nabídce společnosti je k nalezení barevná vizualizace fasád, sanační analýzy, výroba vzorků, prospektový servis, řešení stavebních detailů, školení prováděcích firem a mnohé další služby. Společnost nezapomíná ani na vývoj nových materiálů pro potřeby inovací stavebních řešení.

Nedílnou součástí úspěchu v oblasti nabídky a prodeje výrobků firmy LB Cemix, s.r.o. je kvalitní tým tvořený specialisty na jednotlivé produktové řady. Tento tým zastřešuje společnost Lasselsberger, do jejíž mezinárodní skupiny společnost patří.[23]

2.7 Politika jakosti

Ve výrobě společnosti LB Cemix, s.r.o. je provozován systém řízení výroby a uplatňován certifikovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001. Kvalita výrobků je pravidelně kontrolována v moderních laboratořích a zkušebních ústavech.[23]

3 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ A VNITŘNÍHO POTENCIÁLU FIRMY

Tato kapitola je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku LB Cemix, s.r.o. prostřednictvím několika vybraných metod. Mezi tyto metody se řadí, pro analýzu vnějšího okolí, PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí byla použita finanční analýza na základě poměrových ukazatelů a SWOT analýza. Výsledky těchto analýz pak vedou ke zhodnocení současného stavu podniku a k navržení doporučení, pro zlepšení postavení podniku na trhu.

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku LB Cemix, s.r.o. bylo užito PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

3.1.1 Analýza makrookolí

Předmětem PEST analýzy je analýza politického, ekonomického, sociálního a demografického a technicko/technologického prostředí. Tyto faktory podnik sám nemůže ovlivnit, ale mají na něj určitý vliv.

1. Politicko – legislativní faktory

Česká republika je unitární stát, parlamentní republika a zastupitelská demokracie s vícestranickým systémem. Nejvyšším zákonem je Ústava České republiky společně s Listinou základních práv a svobod. Ústava ve své současné podobě platí od 1. 1. 1993 od vzniku samostatného českého státu. Moc je rozdělena na zákonodárnou, tedy Parlament ČR a moc výkonnou (vláda České republiky a prezident).

Dá se říci, že Česká republika je uznávaným a respektovaným státem Evropské unie. Je také členem mnoha mezinárodních organizací, což z ní dělá zemi s dobrým potenciálem pro podnikání, zejména spojeným se zahraničními investicemi. Česká republika je integrována do mnoha mezinárodních organizací a po vstupu do EU přijala její legislativu, která je kompatibilní s evropskými standardy a zákony, podléhajícími směrnicím Evropské unie.

Dlouhodobé strategické plánování však podnikům v České republice komplikují neustálé a náhlé změny v právním prostředí. Tyto změny poté mnohdy směřují k nepřehlednosti a nesrozumitelnosti zákonů. Vstup ČR do Evropské unie jistě zvýšil míru otevřenosti ekonomiky, ale také s sebou nese mnoho nevýhod. Středem kritiky se například stala neschopnost České vlády prosazovat zájmy českých podnikatelských subjektů v rámci EU.

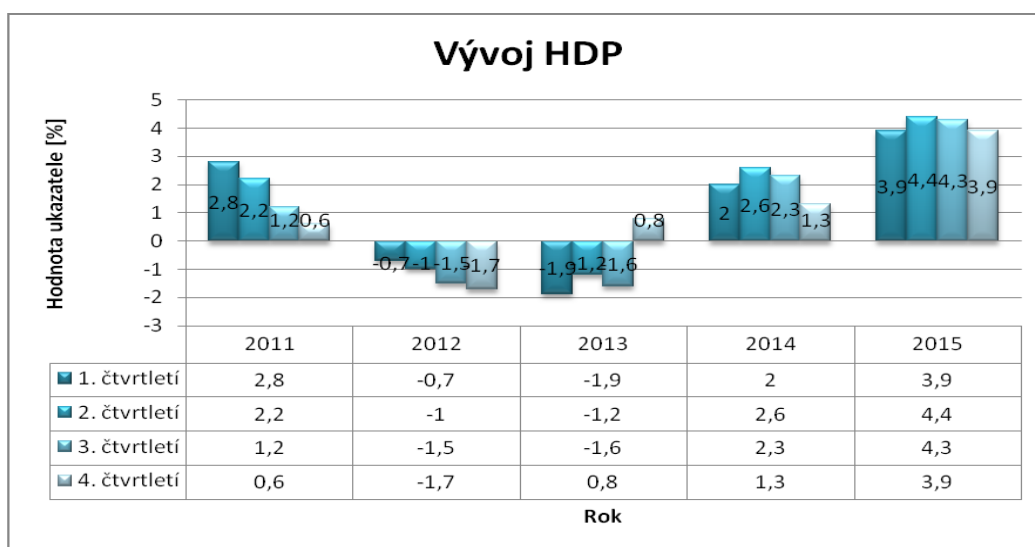
Podnikání se řídí určitými zákony, předpisy a normami, které podléhají legislativě a politice dané země. Společnost LB Cemix, s.r.o. podniká na průmyslovém (stavebním) trhu a je předním výrobcem a dodavatelem materiálu na stavbu a stejně jako jakékoliv jiné podnikatelské subjekty se musí řídit základními právními normami ČR. Jednou z nejzákladnějších je Zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník, který byl uveden v platnost 1. 1. roku 2014 a nahrazuje starý Občanský zákoník z roku 1964 (Zák. č. 40/1964 Sb.) a je základním právním předpisem práva soukromého. Dalším důležitým legislativním faktorem je Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., který však byl také od 1. 1. 2014 nahrazen Zák. č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích. Dále je důležité zmínit Zákoník práce 262/2006 Sb., který upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Mezi další zákony, kterými je nutno se řídit patří Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., dále Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. a další důležité právní předpisy jako zákony o ochraně životního prostředí, vyhlášky ohledně likvidace odpadů, nakládání s obalovými materiály, vyhlášky z oblasti ekologie, zákony o daních atd. Zde je nutné zmínit členství ČR v EU, které jak je již výše zmíněno s sebou přináší mnohé výhody, ale i nevýhody. Mezi výhody můžeme zařadit volný pohyb zboží a služeb, volný pohyb osob, kapitálu, možnost čerpání dotací ze strukturálních fondů Evropské unie apod. Členství v EU však sebou může přinášet i nevýhody, jako je rostoucí konkurence, další legislativní opatření a omezující podmínky, které určitým způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí. Významnou oblast tady tvoří například technické normy, které společnost musí dodržovat při výrobě svých výrobků, certifikace výrobků, bezpečnostní listy k produktům, pracovní postupy související s ISO apod. Obchodní korporace se také podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory dokážou značně ovlivnit fungování společnosti. Jedním z klíčových ukazatelů vývoje ekonomiky je hrubý domácí produkt země. HDP představuje

hodnoty přidané zpracováním ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2015 došlo k meziročnímu růstu hrubého domácího produktu o 3,9 % (viz Graf 1). Tento trend je velmi pozitivní a to nejen z hlediska výše zisku firem ale také například z hlediska investic a úvěrů.

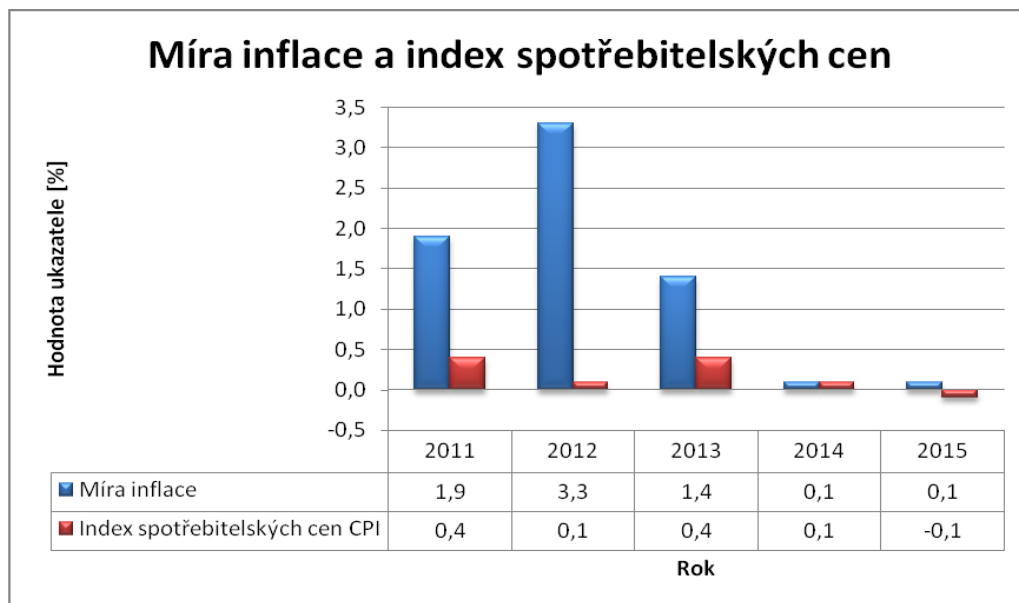
Graf 1: Vývoj HDP



Zdroj: [vlastní zpracování, 26]

Jedním z dalších důležitých ekonomických ukazatelů je míra inflace. Obecně inflace znamená růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Inflace a také index spotřebitelských cen měla v posledních letech klesající charakter. Z hodnoty 3,3% v roce 2012 klesla na hodnotu 0,1% v roce 2015 (viz Graf 2).

Graf 2: Míra inflace a index spotřebitelských cen



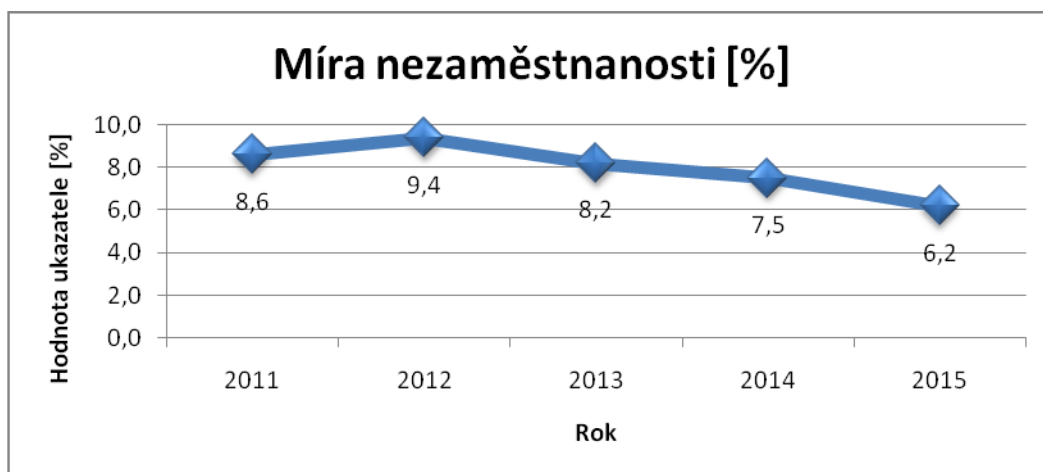
Zdroj: [vlastní zpracování, 26]

Avšak v lednu 2016 inflace výrazně akcelerovala na 0,6%. Taktéž spotřebitelské ceny vzrostly v lednu proti prosinci 2015 o 0,6%.

Na analyzované odvětví má významný dopad vývoj cen v ČR. Firma LB Cemix, s.r.o. je součástí rakouské nadnárodní skupiny Lasselsberger, je tedy potřeba sledovat vývoj měnového kurzu, který má vliv zejména na výhodnost zahraničního obchodu. Vývoj cen v České republice je pro firmu významný především pod vlivem kurzu CZK/EUR. V roce 2013 došlo k prudkému oslabení kurzu z 25,8 CZK/EUR na 27,7 CZK/EUR. Na těchto hodnotách se kurz CZK/EUR pohybuje s mírnými výkyvy (leden 2015 – 28,41 CZK/EUR) do současnosti.[27]

V neposlední řadě je důležité sledovat míru nezaměstnanosti, významný ekonomický faktor pro podnikání. Vysoká míra nezaměstnanosti může podniku umožnit najít nové pracovní síly, avšak také může znamenat, že se budou snižovat spotřebitelské nákupy. Jak lze vidět na grafu níže, od roku 2012 má míra nezaměstnanosti klesající tendenci. S tím, jak klesá nezaměstnanost, se však rovněž snižuje nabídka vhodných uchazečů na nově vytvořená pracovní místa. Silná poptávka po nových zaměstnancích a ztenčující se zásobárna nezaměstnaných tak vytvářejí ideální kombinaci pro urychlení mzdového růstu v letošním roce. Velký vliv na míru nezaměstnanosti mají sezónní práce, což se úzce dotýká analyzovaného odvětví, jelikož stavebnictví je tímto ovlivněno.[28]

Graf 3: Míra inflace

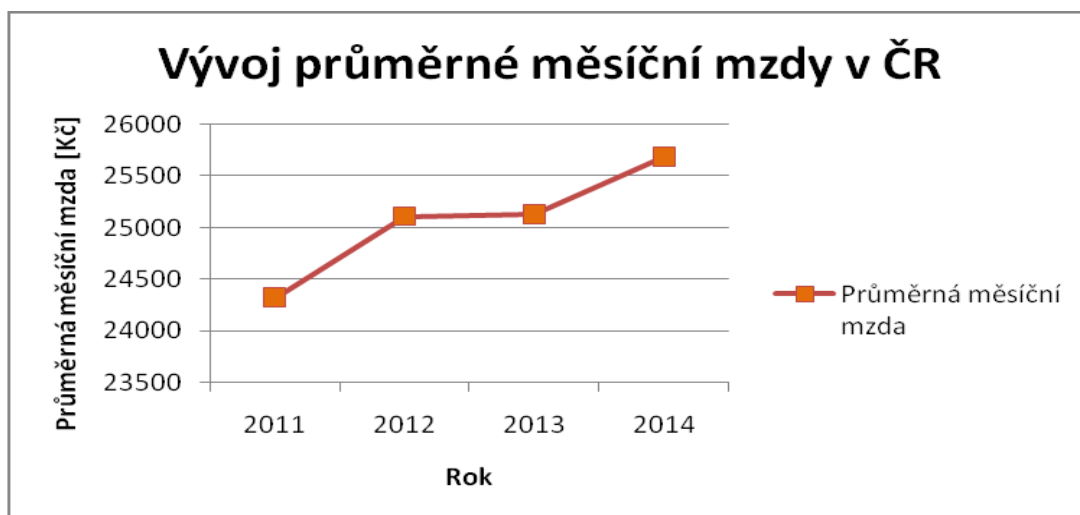


Zdroj: [vlastní zpracování, 28]

Jelikož je společnost LB Cemix, s.r.o. plátcem daně z přidané hodnoty, je zapotřebí sledovat i vývoj této hodnoty. Od roku 2013 je základní sazba DPH 21%.

Společnost LB Cemix, s. r. o. se mimo jiné řadí mezi významné zaměstnavatele v Jihočeském, Jihomoravském, Moravskoslezském a Středočeském kraji. Z dlouhodobého hlediska je především oceňována stabilita společnosti a její úspěšná sociální politika vůči zaměstnancům. Koncový stav k 31. 12. 2014 byl 210 zaměstnanců a průměrná měsíční mzda dosáhla k tomuto datu hodnoty 31 946 Kč. Průměrná měsíční mzda je tedy o cca 6 tisíc vyšší než průměrná měsíční mzda v rámci celé České republiky (viz Graf 4).

Graf 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy v ČR

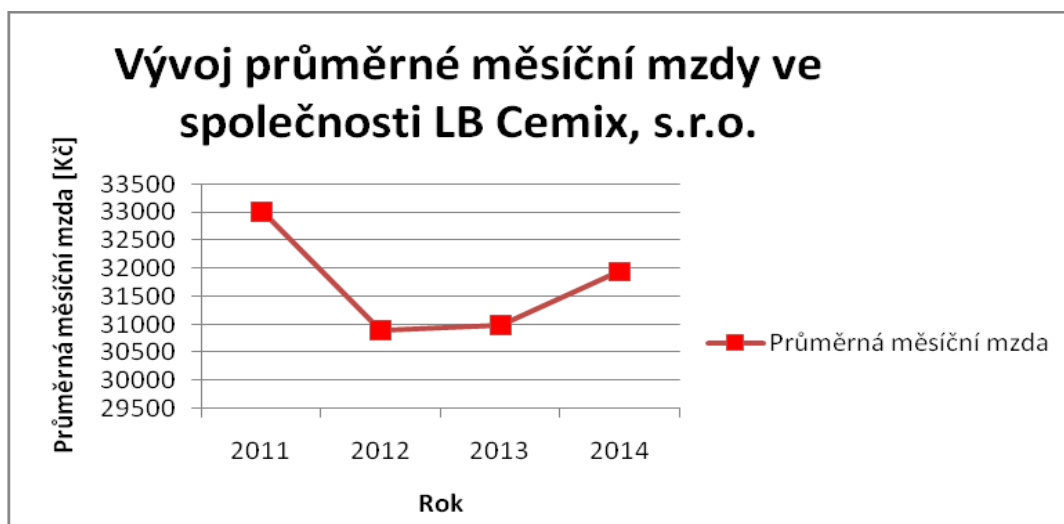


Zdroj: [vlastní zpracování, 29]

V grafu lze také vidět rostoucí trend vývoje průměrných měsíčních mezd v celorepublikovém měřítku. Ovšem když se podíváme na vývoj mezd v analyzované 2016

společnosti (viz Graf 5), zde již rostoucí trend evidentně není. Křivka má kolísavý až klesající charakter. Tento nízký platový růst může vést k demotivaci klíčových zaměstnanců.

Graf 5: Průměrná měsíční mzda ve společnosti LB Cemix, s.r.o.



Zdroj: [vlastní zpracování]

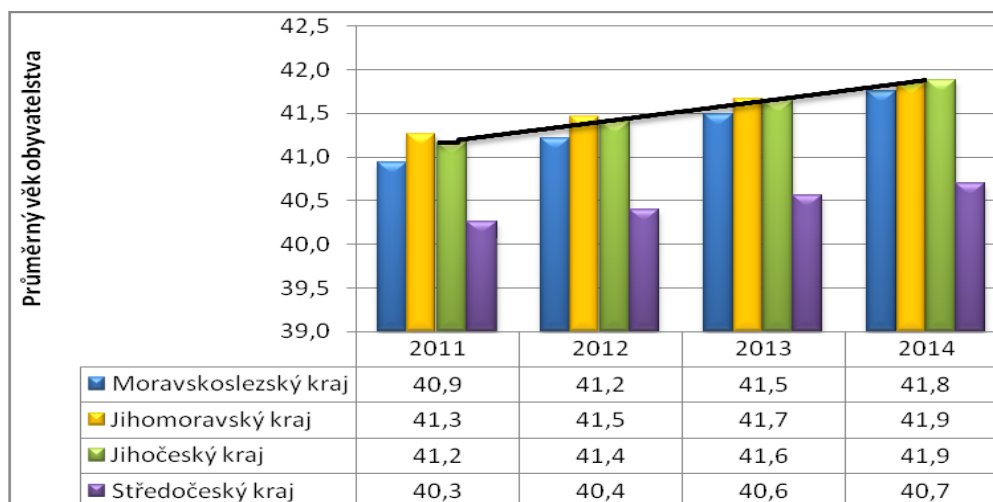
Analyzované odvětví bylo jedním z nejvíce zasažených finanční a hospodářskou krizí, která započala rokem 2008. Stavebnictví bylo zasaženo nejen v České republice, ale v celé EU. Produkce pozemního stavitelství od roku 2008 pokleslo o téměř 25% ve stálých cenách, v roce 2015 pak meziročně vzrostlo o cca 2% a na rok 2016 se očekává nárůst asi o 2–3%. Tato čísla jsou však velice daleko od konjunkturálního roku 2007. Stavebnictví zároveň čelí i strukturálním problémům v odvětví, jako je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nízká přitažlivost pro mladé lidi z důvodu pracovních podmínek či omezená schopnost inovace.

3. Sociální a demografické faktory

V této části PEST analýzy se zaměříme na sociální a demografické faktory, které je nutné zachytit a podrobit analýze. Tyto faktory se týkají zejména složení obyvatelstva.

K prosinci 2015 měla Česká republika 10 553 843 obyvatel. Porovnáme-li stav minulý se stavem přítomným, je dle dat českého statistického úřadu evidentní, že populace stárne. To však není příznivé, jelikož může klesat i počet potenciálních klientů a poptávka po stavebních pracích. Na grafu níže můžeme vidět rostoucí trend průměrného věku obyvatelstva v krajích, kde analyzovaná společnost působí.

Graf 6: Průměrný věk obyvatelstva



Zdroj: [vlastní zpracování, 26]

Příčin tohoto jevu je několik. Především pokles porodnosti, jenž souvisí se současným životním stylem. Ženy odkládají mateřství ve prospěch studia či kariéry. Zvyšují se počty absolventů vysokých škol a neustále klesá zájem o studium odborných škol a učilišť, což do budoucna může vést k nedostatku některých profesí. Hlavním problémem tohoto trendu by mohl být jeho vliv jak na sociální, tak na ekonomickou sféru. Otázkou pak může být udržitelnost financování důchodového systému, náklady na zdravotní péči a sociální zabezpečení a také možný nedostatek pracovních sil.

Co se týče demografických údajů, společnost v současnostirealizuje svou produkci ve čtyřech výrobních závodech, Studénka, Čebín, Nová Ves nad Lužnicí a Loděnice. Závody jsou svou polohou efektivně rozmístěny po České republice, nachází se jednak poblíž velkých měst, jako jsou Praha, Ostrava, Brno a České Budějovice, ale také poblíž státních hranic se sousedními státy České republiky, Německem, Rakouskem, Slovenskem i Polskem.

Společnost LB Cemix, s. r. o. se také zodpovědně staví k životnímu prostředí. Z výročních zpráv společnosti můžeme vyčíst, že průběžně věnuje důslednou péči minimalizaci vlivu na životní prostředí. Společnost má vypracovaný systém nakládání s odpady a zajištěné společnosti na jeho likvidaci. LB Cemix, s.r.o. se soustředí na minimalizaci objemu produkováných odpadů a emisí.

4. Technické/technologické faktory

Technologické prostředí, spolu s technologickými změnami a inovacemi důležitým faktorem pro subjekty na trhu, jak se stát konkurenceschopnými. Technologické faktory jsou pro firmy ve stavebnictví, které se zabývají výrobou stavebních hmot, stejně jako LB Cemix, s.r.o., velice důležité a to zejména proto, že výroba stavebních hmot je technicky poměrně náročná. Mimo jiné je tomu tak z důvodu objemu stavebních hmot, které firmy produkují. Především jde však o kvalitu a vlastnosti, kterých tyto výrobky musí dosahovat.

Tedy, aby firma pohybující se ve stavebnictví, mohla být konkurenceschopná, musí být její technologická úroveň velmi vysoká. Což o společnosti LB Cemix, s.r.o. můžeme říci. Společnost také klade velký důraz na výzkum a vývoj. Má vlastní vývojovou laboratoř, které se stará o inovace stávajících výrobků, stejně tak i o vývoj výrobků nových.

Shrnutí PEST analýzy:

Analyzované odvětví bylo jedním z nejvíce zasažených finanční a hospodářskou krizí, která započala rokem 2008. Stavebnictví bylo zasaženo nejen v České republice, ale v celé EU. Produkce pozemního stavitelství od roku 2008 pokleslo o téměř 25% ve stálých cenách, v roce 2015 pak meziročně vzrostlo o cca 2% a na rok 2016 se očekává nárůst asi o 2–3%. Tato čísla jsou však velice daleko od konjunkturálního roku 2007. Stavebnictví zároveň čelí i strukturálním problémům v odvětví, jako je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nízká přitažlivost pro mladé lidi z důvodu pracovních podmínek či omezená schopnost inovace.

3.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí společnosti LB Cemix, s.r.o. byla prováděna prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která sestává z odvětvového soupeření, hrozby nových uchazečů, vyjednávací síly konkurentů, vyjednávací síly dodavatelů a hrozby substitutů.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

1. Odvětvové soupeření

Odvětvové soupeření je rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí. Nejsilnějších konkurentů společnosti LB Cemix, s.r.o. je dle produktového zařazení více než 10, z toho dva nejvýznamnější s velkou tržní silou. Těmito dvěma nejvýznamnějšími konkurenty máme na mysli Saint-GobainConstructionProducts CZ a.s. a Baumit, spol. s r.o. Dále můžeme jmenovat např. Knauf Praha spol. s r.o., Krkonošské vápenky Kunčice, a.s., HASIT Šumavské vápenice a omítkárny s.r.o., BASF Stavební hmoty Česká republika s.r.o. nebo FrankenMaxit s.r.o. Jde o nadnárodní společnosti, které produkují na český trh velký objem svých produktů s vysokou kvalitativní úrovní. Některé z výše jmenovaných společností mají mimo jiné i bohatou historii, která sahá do počátku osmdesátých let.

Nabízené produkty konkurujících firem se významně neliší, pouze několik hráčů na trhu (cca 3 firmy), však nabízí celou šíři produktů po celém území ČR. Větší diferenciací je patrná v nabízených doprovodných službách týkajících se logistiky a technického poradenství. Velkou roli v úspěchu a neúspěchu v rámci některých produktových řešení hraje tradice daného dodavatele a tedy vnímání v očích zpracovatelských firem.

Dále pak rozhodují o úspěchu nabízené ceny, rychlost dodání a vztahy dodavatelských firem s obchodními partnery a realizačními firmami.

Co se týče odvětvového růstu, bohužel je produkce pozemního stavitelství odvětvím, které od roku 2007 do roku 2015 pokleslo o téměř 25% ve stálých cenách. V roce 2015 meziročně rostlo o cca 2%, na rok 2016 se očekává nárůst v řádu 2-3%. Tato čísla jsou však stále daleko právě od konjunkturálního roku 2007.

2. Hrozba nových uchazečů

Riziko vstupu nových potenciálních konkurentů je v odvětví stavebnictví poměrně velké. Tržní pozici firmy LB Cemix, s.r.o. mohou ohrozit například silné podniky ze zahraničí. To zejména v dnešní době, kdy je Česká republika v členství EU. Zahraniční podniky mají relativně snadnou možnost vstoupit na náš trh a oslabit tak domácí podniky.

Vstup nových potenciálních konkurentů však ovlivňuje celá řada vstupních bariér. Na stavebním trhu je především velmi vysoká kapitálová náročnost vstupu do odvětví. Vybudování výrobních kapacit je otázkou částky vyšší než 10 MEUR. Jako další bariéru

můžeme chápat potřebu vlastnit speciální výrobní technologie. Dovoz ze zahraničí se vyplatí pouze u vysokomaržových produktů. Know-how, patenty a licence sice nejsou nezbytnou podmínkou pro vstup do odvětví, jsou však aktivity, které mohou přinést konkurenční výhodu.

Další bariérou může být fakt, že na trhu stavebnictví je velký počet stávajících firem. Tyto firmy mají určitý podíl na trhu, zkušenosti, kontakty, dobré jméno, tradici apod. Otázkou pak může být, jakou mají existující konkurenti schopnost snižovat po vstupu konkurentů nových, náklady a zlepšovat služby. Zlepšování služeb je jednou z cest, jak se od konkurence odlišit. Zde určitě nejsilnější hráči na trhu hledají možnosti, jak získat konkurenční výhodu. Ke snižování nákladů byli donuceni všichni výrobci v rámci poklesu produkce pozemního stavitelství po roce 2007.

3. Vyjednávací síla zákazníků

Firma vstoupí každý rok do vztahu s jednotkami stovek zákazníků, významný objem prodeje se však odehraje s cca 5% z nich. Hlavními odběrateli výrobků firmy LB Cemix, s.r.o. jsou obchodní firmy, které pak dodávají zpracovatelům (realizačním firmám) kompletní sortiment stavebních materiálů. Mezi tyto firmy patří Dektrade, Pro-Doma, Stavmat stavebniny, Izomat, Woodcote apod. Napřímo je dodáváno pouze několika málo zpracovatelským firmám.

Význam produktů a služeb pro odběratele, tedy obchodní firmy, tvoří stavební materiály, které dodává LB Cemix, s.r.o. možná kolem 10% celkových odběrů.

Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci souvisejí s produkty, které odebíral, zvykům zpracovatelských firem a regionu.

Jako hrozbu nemusíme považovat v tuto chvíli ani zpětnou integraci, ve formě vlastní výroby produktů současnými obchodními partnery.

4. Vyjednávací síla dodavatelů

Ve firmách působících ve stavebním odvětví ve výrobě stavebních produktů hrají dodavatelé významnou roli. Pro svůj provoz firma LB Cemix, s.r.o. využívá služeb poměrně širokého počtu dodavatelů, nejvýznamnějších je okolo třiceti.

Společnost LB Cemix, s.r.o. odebírá i od velkých nadnárodních koncernů, pro něž jsou tyto odběry nevýznamným podílem na celkových prodejkách. U několika málo

dodavatelů jsou však velmi významným zákazníkem a to zejména v oblasti služeb (přepravy či servisu).

U některých materiálů a služeb existuje hrozba substitutů pro dodavatele. Obecně se masové suroviny dají případně nahradit snáze než speciální chemie. Nebo dodavatelé náhradních dílů ke konkrétním technologickým linkám.

5. Hrozba substitutů

V současné době existují substituty u některých produktů. Například dodávky litých podlah a zdicích malt ze strany betonárek.

Shrnutí Porterovy analýzy:

Firma LB Cemix, s.r.o. má poměrně silné postavení na trhu. Avšak i přesto má společnost ve svém odvětví celou řadu poměrně silných konkurentů. Nejvýznamnějších hráčů je vždy minimálně 5 v každé produktové řadě. Celorepublikově však dodává celé produktové portfolio „pouze“ cca 3 dodavatelé.

Ohrožení společnosti novým potenciálním konkurentem není velmi pravděpodobné. Zvláště nedisponuje-li dostatečným zázemím. Největší bariérou jsou zejména velmi vysoké vstupní náklady.

Ani ohrožení společnosti, při ztrátě významného odběratele momentálně není alarmující. Pouhých 5% odběratelů jsou pro společnost opravdu významní z hlediska objemu prodeje. Musí však brát v potaz vyjednávací sílu zákazníků. Podnik by se měl neustále snažit o zvyšování loajality zákazníků a o omezování přechodu zákazníků k levnějším produktům konkurence.

Jelikož společnost odebírá od velkých nadnárodních koncernů, pro které jsou odběry podniku LB Cemix, s.r.o. nevýznamné, hrozí zde jisté riziko vyjednávací síly ze strany dodavatelů a naopak velmi malé možnosti vyjednávání ze strany společnosti.

Hrozba substitutů již sice také existuje u několika málo produktů, ale vzhledem k rozsáhlému produktovému portfoliu společnosti LB Cemix, s.r.o. to v současnosti není velkou hrozbou. Ovšem, jak je zmíněno výše, je důležité co nejvhodnější cestou posilovat loajalitu zákazníka, aby neměl tendence přecházet k levnějším substitučním výrobkům.

3.2 Analýza vybraných faktorů vnitřního prostředí

3.2.1 Finanční analýza na základě poměrových ukazatelů

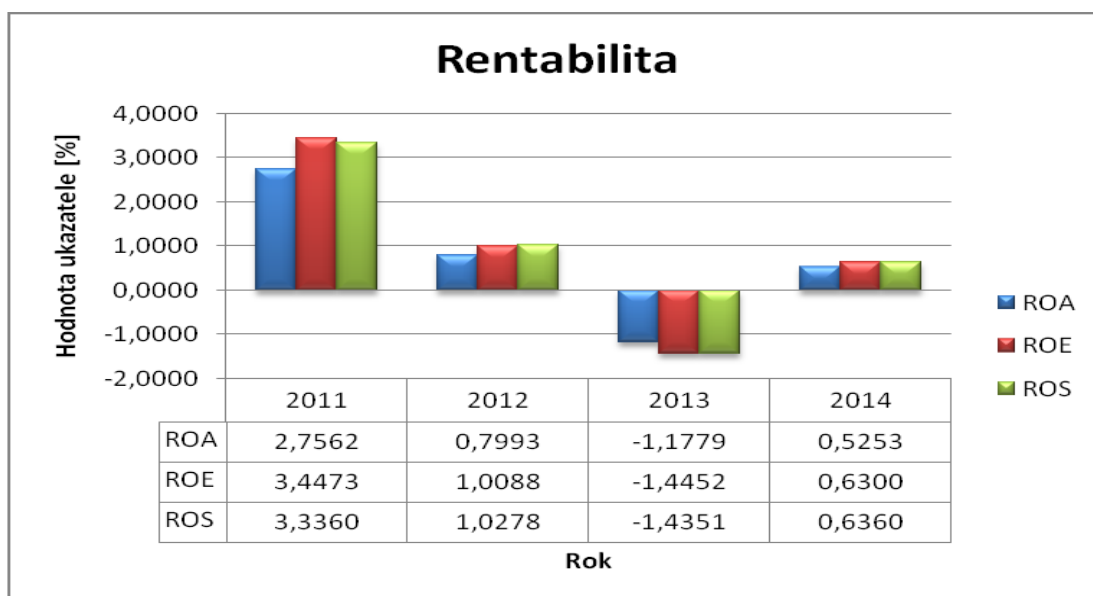
Analýza poměrových ukazatelů byla provedena a graficky zobrazena pomocí vypočtených hodnot ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, za období 2011 – 2014. Informace pro finanční analýzu byly čerpány z účetních výkazů společnosti LB Cemix, s.r.o. za jednotlivá období.

Vyhodnocení ukazatelů rentability

Tyto ukazatele napomáhají zobrazit efektivitu podniku, vzhledem k momentální výnosnosti. Žádné doporučené hodnoty tohoto ukazatele neexistují, všeobecně však platí, že zvyšování hodnoty ukazatele představuje pozitivní výsledky analýzy pro podnik.

V grafu níže (Graf 5) je znázorněno procentuální vyjádření vybraných ukazatelů rentability v jednotlivých letech. Výpočty hodnot jednotlivých ukazatelů byly provedeny za pomoci vzorců uvedených v teoretické části této práce (viz kapitola 1.3.6. Finanční analýza)

Graf 7: Ukazatele rentability



Zdroj: [vlastní zpracování na základě výpočtů]

Z grafu lze vyčíst, že společnost LB Cemix, s.r.o. má u ROA ve zkoumaných letech kolísavý nebo klesající charakter. Obzvláště pak v roce 2013, který zaznamenal výrazný propad. Tento rok se negativně promítnul i v ostatních ukazatelích (ROE, ROS). V roce

2013 se ROA propadla až do záporných hodnot (-1,1779%). Tato situace byla zapříčiněna velkým skokem zisku do záporných hodnot na -10 277 000 Kč. V následujícím roce se však společnosti zisky vrátily zpět do kladných čísel a zisk vzrostl oproti minulému roku o 14 532 tis. Kč.

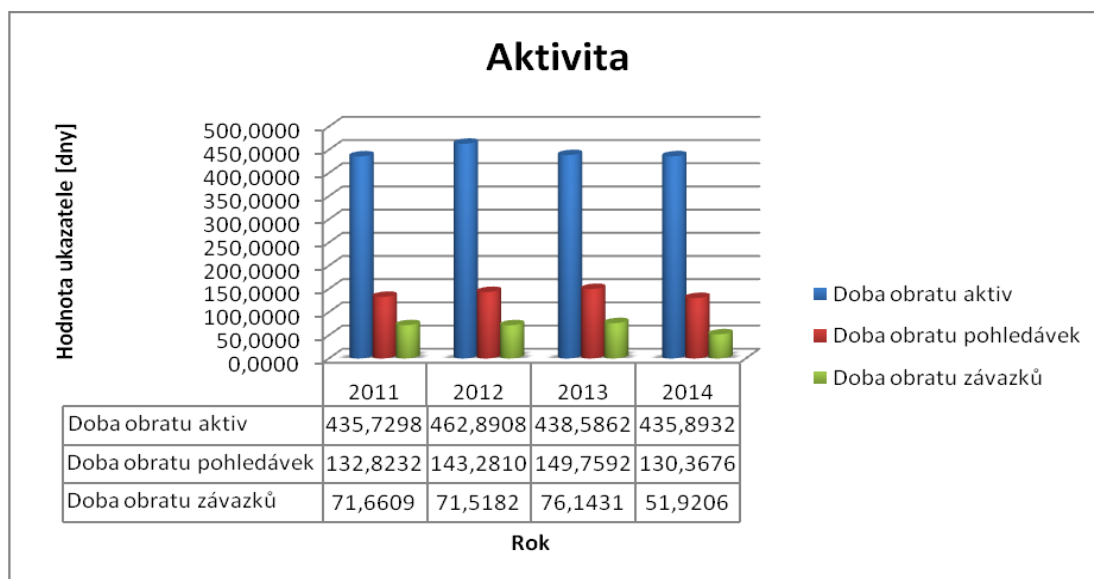
Nejnižší hodnota ROE je v již zmiňovaném roce 2013, kdy se dostala až na -1,4452%. Nejlépe si pak společnost vedla v roce 2011, kdy ROE dosáhla hodnoty 3,4473% díky nejvyšším ziskům.

ROS se pohybuje dle vlastních cen výrobků a služeb. Cenu výrobků a služeb ovlivňuje tržní hodnota užitého materiálu. Hodnota ukazatele má zde opět kolísavý a klesající charakter. V roce 2013 opět došlo k propadu do záporných hodnot (-1,4351%).

Vyhodnocení ukazatelů aktivity

K určení rychlosti využití podnikového majetku společnosti LB Cemix, s.r.o., byly opět použity vzorce uvedené v teoretické části. Jedná se o dobu obratu aktiv, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Tyto doby jsou podílem 365 dní a ukazatelů obratu. Vypočtené hodnoty jsou zachyceny v Grafu 6.

Graf 8: Ukazatele aktivity



Zdroj: [vlastní zpracování na základě výpočtů]

Hodnoty ukazatele doby obratu aktiv za sledované období jsou poměrně vyrovnané, ale poměrně vysoké, ve všech analyzovaných letech se pohybovaly nad jeden rok. Nejdelší dobu obratu aktiv můžeme vypočítat v roce 2012, kdy se hodnota dostala na 463 dní.

Společnost LB Cemix, s.r.o. by se měla snažit usilovat zkrátit dobu obratu aktiv, aby byla podniková aktiva za co nejkratší dobu přeměněna na pohotové platební prostředky.

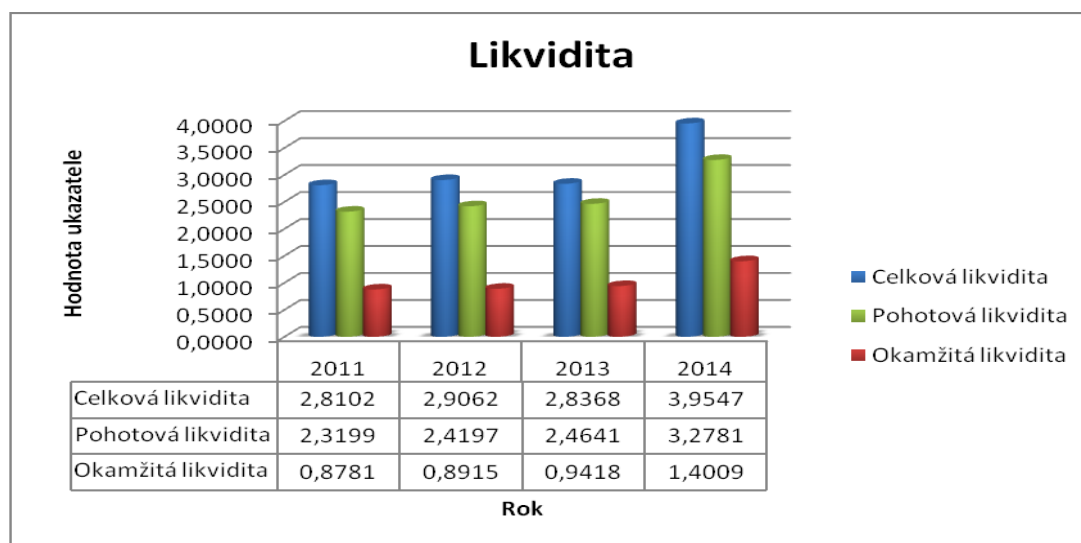
Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje podíl pohledávek a tržeb a ukazuje platební morálku odběratelů. Ideální je stav, kdy jsou pohledávky splaceny do 30 dní. Z grafu vyplývá, že díky pozdním platbám od odběratelů má společnost vysoké hodnoty tohoto ukazatele. V jednotlivých letech sledovaného období se vždy pohybuje nad 130 dní. Nejhorší na tom pak byla společnost v roce 2013, kdy se doba obratu pohledávek dostala až na zhruba 5 měsíců (150 dní).

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, což společnost LB Cemix, s.r.o., jak můžeme vyčíst z grafu, nesplňuje. V prvních dvou letech sledovaného období je to 72 dní, v roce 2013 je doba obratu závazků 76 dní a v roce 2014 pak nejméně 51 dní. Do kontrastu se touto situací dostává úhrada závazků a inkaso pohledávek a je narušena finanční rovnováha podniku. V budoucnu pak může docházet k tomu, že společnost nebude mít dostatek finančních prostředků na úhradu závazků

Vyhodnocení ukazatelů likvidity

Likvidita společnosti LB Cemix, s.r.o. byla vypočtena opět za období 2011 – 2014. Výpočty celkové likvidity, běžné likvidity a pohotové likvidity byly vypočteny dle vzorců v kapitole 1.3.6. a jsou zachyceny v Grafu 7.

Graf 9: Ukazatele likvidity



Zdroj: [vlastní zpracování na základě výpočtů]

U celkové likvidity podniku LB Cemix, s.r.o. ve všech případech hodnoty mírně přesahují doporučené rozmezí $<1,5 - 2,5>$. Značí to, že podnik je schopný pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy, ale také to znamená, že společnost tak má zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahého financování.

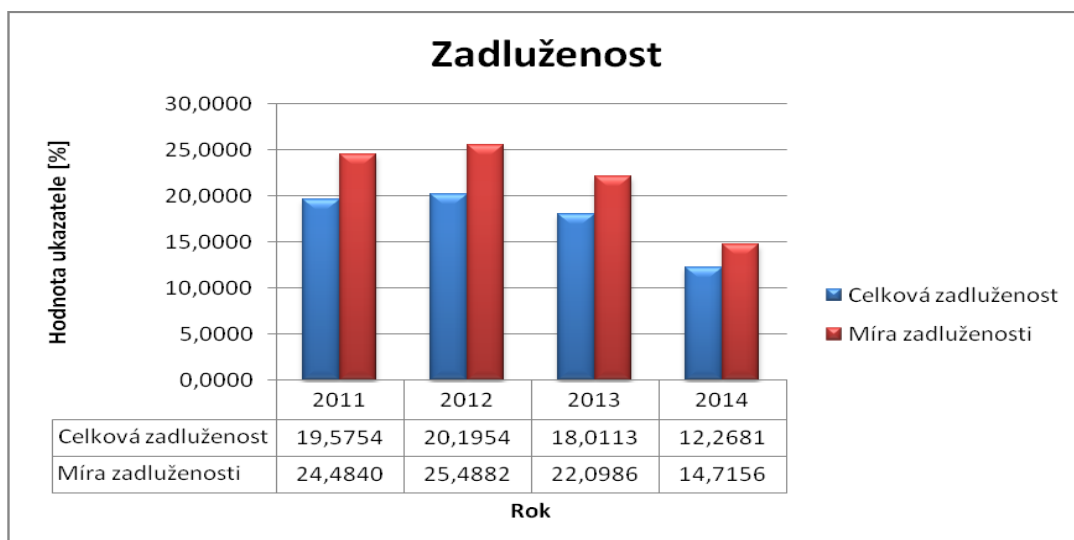
Ukazatel pohotové likvidity hodnotí podíl oběžných aktiv snížený o zásoby a krátkodobé závazky. Z grafu lze vyčíst, že tento ukazatel má mírně rosoucí trend. Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje v rozmezí $<1 - 1,5>$, do kterého se společnosti za sledované období vejít nepodařilo.

Okamžitá likvidita ukazuje schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky pomocí pohotových platebních prostředků a měla by se pohybovat v rozmezí $<0,2 - 0,5>$. Z Grafu 9 vyplývá, že tento ukazatel má rostoucí tendenci. Ve všech letech se hodnoty pohybují nad doporučeným rozmezím. Znamená to tedy, že podnik byl schopný ve všech letech splácet své krátkodobé závazky, ale také, že neefektivně využíval své finanční prostředky.

Vyhodnocení ukazatelů zadluženosti

Zadluženost společnosti LB Cemix, s.r.o. vyjadřuje strukturu zdrojů a jeho financování. Analýza zadluženosti společnosti LB Cemix, s.r.o. byla prováděna pomocí ukazatelů celkové zadluženosti a míry zadluženosti. Výpočty byly provedeny pomocí vzorců uvedených v teoretické části (viz kapitola 1.3.6. Finanční analýza) a výsledky jsou zachyceny v Grafu 8.

Graf 10: Ukazatele zadluženosti



Zdroj: [vlastní zpracování na základě výpočtů]

Celková zadluženost nebo také věřitelské riziko, poměřuje cizí zdroje a celková aktiva. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 30 – 60%. Celková zadluženost se za sledované období pohybuje v průměru 18%, což pro společnost znamená, že nepředstavuje riziko pro věřitele.

Doporučené rozmezí míry zadluženosti se pohybuje v rozmezí 80 – 120%. Vyšší míry zadluženosti pak nejsou vyhovující, jelikož představují větší nárůst dluhů společnosti. Míra zadluženosti společnosti LB Cemix, s.r.o. se ve sledovaném období pohybuje výrazně pod doporučeným rozmezím.

3.2.2 SWOT analýza

Tato část je zaměřena na provedení SWOT analýzy. Cílem této analýzy je identifikovat a zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy LB Cemix, s.r.o. Při zpracování SWOT analýzy bylo vycházeno především z údajů zjištěných z předchozích analýz a na základě konzultace s vedoucím útvaru controllingu společnosti LB Cemix, s.r.o. K jednotlivým faktorům bylo přiděleno číselné hodnocení od 1 do 10 dle významnosti pro společnost, kdy 1 má nejmenší význam a 10 je nejvíce významný. Tyto faktory se poté liší váhou, jelikož každý faktor nemá v odvětví stejný význam. Pro zhodnocení významu faktoru v odvětví a v boji s konkurencí, jsou jednotlivým faktorům přiděleny váhy, kdy v každé kategorii musí dát součet vah 10.

Silné stránky:

LB Cemix, s.r.o. je společnost s mnohaletou tradicí. To je obrovskou výhodou, jelikož za dobu svojí působnosti na trhu stavebnictví se dostala do povědomí široké veřejnosti po celé České republice a také získala mnohaleté zkušenosti. LB Cemix, s.r.o. je také stabilní společnost s dobrým jménem. Společnost si udržuje významné postavení mezi firmami zaměřenými na výrobu stavebních materiálů kvalitou výrobků a vysokým technologickým standardem. Vysoká technologická vybavenost a vlastnictví moderních technologií na výrobu suchých omítkových a maltových směsí, disperzních produktů, keramickým materiálů a surovin tvoří bezesporu silnou stránku společnosti. Také výzkum a vývoj prováděný ve vlastních laboratořích, díky němuž dokáže společnost rychle reagovat na nové potřeby trhu, a držet krok s nejnovějšími trendy jsou pro společnost konkurenční výhodou. Za pozitivum lze brát i lokalizace čtyř výrobních závodů společnosti LB Cemix, s.r.o. V neposlední řadě neustále zvyšující se kvalifikace vlastních zaměstnanců, velmi kvalitní obchodní tým a vzdělávací projekty pro obchodní partnery lze chápat jako silnou stránku společnosti, stejně jako vlastnictví řady certifikátů.

Tabulka 1: Silné stránky společnosti LB Cemix, s.r.o.

Silné stránky	Body	Váhy	Součin
mnohaletá tradice a dobré jméno	7	2	14
mnohaleté zkušenosti a stabilita	5	1	5
technická/technologická vybavenost	3	1	3
vlastní výzkumné a vývojové laboratoře	5	2	10
kvalitní obchodní tým, kvalifikace zaměstnanců	8	2	16
široké produktové portfolio	6	1	6
certifikace	5	1	5
Celkem:	39	10	390

Zdroj: [vlastní zpracování na základě konzultace se společností]

Slabé stránky:

Mezi slabé stránky společnosti LB Cemix, s.r.o. patří bezesporu velká nákladovost výroby a energeticky náročná výroba. Nejen vysoké investiční náklady v podobě vybudování výrobních kapacit, které je otázkou částky vyšší než 10 milionů eur, ale i údržba a neustálá inovace výrobních technologií, jež je zapotřebí vlastnit. Další slabou stránkou společnosti je překapitalizovanost podniku. Z finanční analýzy lze vyčíst, že za společnost neefektivně využívá své finanční prostředky. Je sice schopna pokrýt své závazky oběžnými aktivy, ale také to znamená, že společnost LB Cemix, s.r.o. má

zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování. LB Cemix, s.r.o. je společností působící na trhu v oblasti stavebnictví, což s sebou přináší ovlivnění odbytu zapříčiněné sezónními výkyvy. Především v zimních obdobích je nutné počítat s poklesem zakázek. LB Cemix, s.r.o. vyrábí vysoce kvalitní materiály, což je ale spojeno také s vyšší cenou výrobků. Další slabou stránkou je nízký platový růst, což může vést k nízké motivaci klíčových zaměstnanců. Jako slabou stránku lze také vnímat fakt, že společnost LB Cemix, s.r.o. je na trhu zapsána jako společnost „omítkářů a maltařů“ a vnímání novějších produktů (např. zateplovací systémy) není tak silné. Výhoda dvou největších konkurentů (Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. a Baumit, spol. s r.o.) v dobře kooperující nadnárodní skupině s centralizovanými strategickými funkcemi (marketing, produktmanagement, vývoj a nákup) je další identifikovanou slabou stránkou.

Tabulka 2: Slabé stránky společnosti LB Cemix, s.r.o.

Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
nákladovost výroby, energetická náročnost výroby	3	1	3
překapitalizovanost podniku	3	1	3
sezónní výkyvy	5	1	5
vyšší ceny produktů	5	2	10
nízký platový růst klíčových zaměstnanců	5	1	5
slabé vnímání nových produktů zákazníkem	7	2	14
výhody konkurence v marketingu, produktmanagementu, vývoji a nákupu	8	2	16
Celkem:	36	10	360

Zdroj: [vlastní zpracování na základě konzultace se společností]

Příležitosti:

Jako příležitost lze chápat fungující ekonomika a příznivý ekonomický vývoj nejen v České republice, ale i u sousedních států. Stavebnictví je průmyslové odvětví, které je více než jiné závislé na stavu ekonomiky a jejím vývoji. Při kladném vývoji české i světové ekonomiky je reálný předpoklad i pro očekávání úspěšného vývoje stavebnictví. Možnost čerpání prostředků a dotací ze státního rozpočtu či rozpočtu EU, je taky příležitostí, která může přinášet výrazné úspory nákladů společnosti. Ve stavebnictví, stejně jako v jiných odvětvích se stále objevují nové trendy. Jedná se například o snižování energetické náročnosti, což může být pro společnost výzvou v podobě úspory nákladů. Jako příležitost můžeme brát i neustálý růst počtu obyvatel, které lze považovat za potenciální zákazníky. Minimalizace negativních vlivů stavění či stavebních materiálů na

životní prostředí lze taky vnímat jako příležitost, vzhledem k tomu, že společnost LB Cemix, s.r.o. se staví k životnímu prostředí velmi zodpovědně. Na trhu se uplatní ten, kdo bude umět postavit stavbu (vyrobit stavební materiál) s minimálními nároky na energie a dopady na životní prostředí. Účasti na veletrzích a výstavách či jiná prezentace a propagace podniku jsou také příležitostí společnosti LB Cemix, s.r.o. Další příležitost můžeme vidět ve snaze o navýšení tržního podílu v oblasti zateplovacích systémů, jež dosud nejsou zákazníkem příliš silně vnímány. Dobrá spolupráce a růst obrátu s největšími hráči na trhu v oblasti zákazníků jsou také příležitostí.

Tabulka 3: Příležitosti společnosti LB Cemix, s.r.o.

Příležitosti	Body	Váhy	Součin
příznivý ekonomický vývoj	7	1	7
čerpání prostředků a dotací	3	1	3
růst počtu obyvatel/potenciálních zákazníků	3	1	3
nové trendy ve stavebnictví	5	2	10
minimalizace negativních vlivů na životní prostředí	1	1	1
veletrhy, výstavy, propagace	6	1	6
snaha navýšit tržní podíl v oblasti zateplovacích systémů	8	1	8
spolupráce s největšími hráči na trhu v oblasti zákazníků	8	2	16
Celkem:	41	10	410

Zdroj: [vlastní zpracování na základě konzultace se společností]

Hrozby:

Podpora státu je pro toto odvětví zanedbatelná a podpora nových projektů minimální. Na tuzemském trhu dochází u stavebních dodávek či služeb ke konsolidaci, která je vyvolaná především platební neschopností, na kterou většinou doplácí ty poctivější podnikatelské subjekty, ve výrobě stavebních hmot pak dochází k minimálnímu vývoji. Hlavním jmenovatelem je zde kritérium minimální ceny – málokoho zajímá kvalita materiálů, skutečný obsah dodávek, nabízené záruky či poskytované služby. Z tohoto hlediska může být hrozbou silná vyjednávací síla odběratelů, jelikož každý chce víc za méně peněz. Jako hrozbu v budoucnu můžeme vnímat i existenci substitutů na trhu, i když zatím je tato hrozba zanedbatelná. Další ohrožení pak lze spatřit v klesajícím zájmu o střední odborné a učňovské obory. Vzhledem k malému zájmu o uplatnění ve stavebnictví

ze strany mladých lidí může toto odvětví v budoucnu čelit silnému odlivu pracovních sil. Vstup nových konkurentů není v současné době příliš pravděpodobný, jelikož náklady na vstup do odvětví jsou velmi vysoké. Jako další hrozbu lze vnímat silnou vyjednávací sílu dodavatelů, jelikož společnost LB Cemix, s.r.o. odebrá od nadnárodních koncernů, pro které je nevýznamným odběratelem. V neposlední řadě je hrozbou nejen pro společnost, ale celé odvětví, energetický vývoj ve světě. Ubývání přírodních zdrojů a nutnost jejich úspor bude mít zásadní vliv pro stavebnictví. Dále lze uvést jako hrozbu pokles prodejních cen a dále například rostoucí výrobní kapacity v ČR. Přetrvávající pokles či stagnace poptávky je také hrozbou, která však trvá již od výše zmíněné ekonomické krize v roce 2008.

Tabulka 4: Hrozby společnosti LB Cemix, s.r.o.

Hrozby	Body	Váhy	Součin
minimální podpora ze strany státu	5	1	5
silná vyjednávací síla odběratelů	6	1	6
existence substitutů	6	1	6
odliv pracovních sil	3	1	3
silná vyjednávací síla dodavatelů	3	1	3
energetický vývoj	2	1	2
pokles, stagnace poptávky	8	2	16
rostoucí výrobní kapacity v ČR	7	1	7
pokles prodejních cen	8	1	8
Celkem:	48	10	480

Zdroj: [vlastní zpracování na základě konzultace se společností]

Vyhodnocení SWOT analýzy:

Výsledné hodnoty uvedené v předchozích tabulkách byly následně poděleny počtem faktorů uvedených v jednotlivých kategoriích. Konečné výsledky SWOT analýzy jsou uvedeny v tabulce níže (viz Tabulka 5).

Tabulka 5: Výsledné hodnoty SWOT analýzy

	Součet hodnocení	Počet položek	Výsledek
Silné stránky	390	7	56
Slabé stránky	360	7	51
Příležitosti	410	8	51
Hrozby	480	9	53

Zdroj: [vlastní zpracování na základě konzultace se společností]

V tabulce výsledných hodnot lze vidět, že převažují silné stránky podniku svými 56 body nad stránkami slabými, které dosáhly 51 bodů. Avšak v případě externího prostředí mají převahu hrozby nad příležitostmi o 2 body. Střetly se zde převažující silné stránky s nepřízní okolí, tedy hrozbami. Je vhodné nasadit strategii „min - max“, strategii silných stránek a hrozeb ST (Strenghts a Threats). Společnost LB Cemix, s.r.o. by měla ve svůj prospěch maximalizovat a efektivně využít silných stránek a minimalizovat tak ohrožení. Využitím silných stránek tak přeměnit hrozby v příležitosti.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je věnována návrhům a doporučením, které povedou ke zlepšení této situace podniku. Jsou zde uvedeny a shrnuty poznatky a výsledky z provedených analýz společnosti LB Cemix, s.r.o.

Ze SWOT analýzy, která je shrnutím předchozích analýz vyplývá, že převažují silné stránky nad slabými, ale také zároveň převažují hrozby nad příležitostmi. Střetly se zde tedy převažující silné stránky s nepřízní okolí, tedy hrozbami. Společnost LB Cemix, s.r.o. by měla ve svůj prospěch maximalizovat a efektivně využít silných stránek a minimalizovat tak ohrožení. Využitím silných stránek tak přeměnit hrozby v příležitosti.

Řešením v této situaci by mohlo být nasazení diverzifikační strategie. Konkrétně bych doporučila tzv. soustřednou diverzifikaci. Vhodné by tedy např. bylo portfolio společnosti LB Cemix, s.r.o. doplnit o nový, generačně navazující produkt. Nový produkt tak může zvýšit prodej. Další možností je věnovat co největší podporu výzkumu a vývoji a zabezpečovat trh, na kterém společnost působí pomocí inovací.

Mezi významná ohrožení společnosti LB Cemix, s.r.o. patří pokles či stagnace poptávky. Tento pokles již přetrvává od ekonomické krize v roce 2008. Hrozbou je prohlubování poklesu poptávky nebo stagnace stávající nízké poptávky po stavebních hmotách. Pokles prodejních cen je další významnou hrozbou. Tyto dvě ohrožení spolu velmi úzce souvisí. Z důvodu nízké poptávky stavební podniky pod vzájemným tlakem a tlakem odběratelů snižují ceny. To navazuje na možnost rostoucí vyjednávací síly odběratelů a hrozící přechod zákazníků k levnějším substitučním produktům. Tato problematika se však týká celého odvětví. Je zapotřebí co nejefektivněji využít silných stránek společnosti pro eliminaci těchto hrozeb. Společnost LB Cemix, s.r.o. má dlouholetou tradici, dobré jméno, mnohaleté zkušenosti a to vše tvořené kvalifikovaným personálem. Tyto přednosti vyúsťují ve vysoce kvalitní výrobky. Řešením je vyzdvihnout a neustále zdůrazňování této vysoké kvality. Je také důležité, aby společnost usilovala o co nejlepší vztahy se zákazníky a neustále se snažila monitorovat jejich potřeby.

Ze SWOT analýzy mimo jiné také vyplývá, že nejvýznamnější slabou stránkou společnosti LB Cemix, s.r.o. jsou výhody dvou nejsilnějších konkurentů na trhu (společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. a Baumit, spol. s r.o.) a to především v marketingu, produktmanagementu, ale i v oblasti vývoje a nákupu. Společnosti bych doporučila, aby se na tyto oblasti podrobně zaměřila.

Další významnou slabou stránkou je velice slabé vnímání novějších produktů zákazníkem. Konkrétně je řeč o zateplovacích systémech. Společnost LB Cemix je na trhu zapsána jako společnost vyrábějící především omítky a malty. A povědomost o novějších produktech je velmi slabá. V tomto případě doporučuji určitě zvýšit reklamní propagaci už vzhledem k tomu, že v současné době probíhá program Zelená úsporám, program Ministerstva životního prostředí ČR zaměřený na úspory energie a obnovitelné zdroje. Společnosti bych tedy doporučila klást velký důraz na reklamu, různé marketingové akce a propagace těchto novějších produktů. Ať už prostřednictvím navštěvovaných výstav a veletrhů, či prostřednictvím internetových stránek, billboardů apod. Do propagace nového produktu by se společnost neměla bát investovat. Znamená to zvýšení nákladů, ale společnosti to pomůže dostat produkt do povědomí potenciálních zákazníků, což následně většinou vede k růstu odbytu.

Jako další poměrně významná slabá stránka je fakt, že společnost má oproti konkurenci poněkud vyšší ceny svých produktů. Tyto ceny jsou však důsledkem toho, že společnost vyrábí vysoce kvalitní produkty s dlouhou životností, pro jejichž výrobu využívá moderní technologie v kombinaci s vysoce kvalifikovaným a zkušeným personálem. V této souvislosti by pro společnost bylo nejvhodnější pokusit se určitým tlakem na své dodavatele, u kterých má jistou vyjednávací sílu, vyjednat jisté (velkoodběratelské, věrnostní) slevy či výhody, což by mohlo vést k poklesu konečných cen produktů.

Nízký platový růst, který může vést k nízké motivaci (či dokonce přechodu ke konkurenci) klíčových zaměstnanců je další významně hodnocená slabá stránka. Obecně bych navrhovala zlepšit strukturu financování společnosti. Z výsledků finanční analýzy je čitelné, že společnost si může dovolit zvýšit množství cizího kapitálu a využít tak volný kapitál právě k lepší motivaci zaměstnanců prostřednictvím platového růstu. Pravým bohatstvím podniku je totiž jeho znalostní a intelektuální kapitál, čímž klíčoví zaměstnanci jsou.

Dalším slabým místem jsou vysoké výrobní náklady a energeticky náročná výroba. Navrhuji opětovné čerpání dotací ze strukturálních fondů EU na nákup nových úsporných zařízení do oblasti výroby. Tato investice bude vyvážena následným snížením energetické náročnosti výroby a úsporou ve výrobních nákladech.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Tímto podnikem je společnost LB Cemix, s.r.o. Oslovená společnost zprvu váhala, zda souhlasit se spoluprací na mé diplomové práci, vzhledem ke skupinovým pravidlům ohledně zveřejňování informací o společnostech v rámci skupiny Lasselsberger, s.r.o. Informace jsem nejprve získávala z veřejně dostupných dokumentů a výročních zpráv. Vedoucím útvaru controllingu mi poté byly odpovězeny konkrétní dotazy k jednotlivým analýzám.

Podkladem pro zpracování teoretické části práce byly poznatky autorů, zabývajících se touto tematikou. V této části byla vymezena konkurenceschopnost, kde je věnována pozornost pojmům, jako je konkurence, konkurenční výhoda, analýza konkurence a konkurenční strategie. Dále strategie a strategické řízení podniku a strategická analýza konkurenceschopnosti, kde byly představeny analýzy a metody, pomocí nichž lze zhodnotit současný stav podniku. Vybrané metody pak byly použity v praktické části. Na začátku praktické části byl představen analyzovaný podnik, na který byly následně tyto vybrané teoretické metody aplikovány. Těmito metodami byla PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Finanční analýza poměrovými ukazateli a SWOT analýza, která byla shrnutím všech předchozích analýz.

Cílem diplomové práce bylo zjistit současnou situaci konkurenceschopnosti podniku LB Cemix, s.r.o. a na základě údajů o podniku a jeho okolí, získaných ze strategické analýzy navrhnout opatření ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

Z výsledků provedených analýz společnosti lze konstatovat, že konkurenceschopnost analyzovaného podniku je poměrně vysoká. Společnost LB Cemix, s.r.o. je stabilní společnost, která disponuje silnými stránkami, mezi které patří dlouhá tradice a dobré jméno. Za dobu svojí působnosti na trhu stavebnictví se dostala do povědomí široké veřejnosti po celé České republice a také získala mnohaleté zkušenosti. K výrobě svých produktů je velmi dobře technologicky vybavena, což společně s kvalifikovaným personálem zajišťuje vysokou kvalitu vyráběných produktů z širokého produktového portfolia. Vlastnictví řady certifikátů a ocenění je taky velkou konkurenční výhodou.

Z provedených analýz vyplynuly příležitosti pro podnik zejména v podobě spolupráce a růstu obrátu s největšími hráči na trhu v oblasti zákazníků, stejně jako

v podobě neustále nových trendů v odvětví. Největší příležitostí je pak pro podnik navýšení tržního podílu v oblasti zateplovacích systémů.

Z provedené SWOT analýzy však vyplývají i slabé stránky a hrozby, mající negativní vliv na současný a budoucí stav konkurenceschopnosti společnosti. Mezi slabé stránky podniku se řadí zejména špatné vnímání nových produktů zákazníkem. Podnik musí klást velký důraz na reklamu, různé marketingové akce a propagace těchto novějších produktů, aby je dostal do povědomí zákazníků. Slabým místem společnosti LB Cemix, s.r.o. je pak velká konkurenční výhoda nejsilnějších hráčů v odvětví a to zejména v marketingové oblasti, na které, jak již bylo výše zmíněno, bude muset podnik zapracovat.

Největšími hrozbami, které v budoucnu mohou ovlivnit konkurenceschopnost podniku, jsou zejména klesající poptávka po produktech, pokles výrobních cen, rozšiřování výrobních kapacit či silná vyjednávací síla odběratelů. Tyto číhající hrozby musí podnik eliminovat a efektivně proměnit v příležitosti prostřednictvím svých silných stránek.

Veškerá doporučení, která v práci byla navržena, by mohla dopomoci k lepšímu fungování a k plynulému provozu společnosti LB Cemix, s.r.o. Aby si však společnost udržela a neztratila svou konkurenceschopnost, bude se muset neustále vyvíjet a přizpůsobovat stále se měnícím podmínkám na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje:

- [1] MIKOLÁŠ, Zdeněk a Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [3] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [4] KOTLER, Philip. *Marketing, management: analýza, plánování, využití a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1992, xxvii, 789 s. ISBN 80-856-0508-2.
- [5] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [6] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-732-9131-2.
- [7] PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance :with a new introduction*. 1st Free Pressed. New York: Free Press, 1998, xxiv, 557 p. ISBN 06-848-4146-0.
- [8] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-864-1994-0.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 405 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

- [12] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*, 2.vyd., GradaPublishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0447-1.
- [13] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [15] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [16] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- [17] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitiveintelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [18] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [19] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [20] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

Internetové zdroje:

- [21] JAKASI.CZ: Co je porterův model pěti sil? *JAKASI.CZ* [online]. 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
- [22] Excel-navod: Swot analýza v excelu [online]. 2011 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza/1.png>
- [23] LB Cemix, s.r.o.: Kdo jsme. *Cemix* [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.cemix.cz/kdo-jsme>
- [24] Justice: Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. 2012 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=108709&typ=PLATNY>

- [25] LB Cemix, s.r.o.: Kam jdeme. *Cemix* [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.cemix.cz/kam-jdeme>
- [26] Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [27] Kurzy: Kurzy archiv [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/>
- [28] Kurzy: Nezaměstnanost [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [29] Kurzy: Mzdy [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Euro
Kč	Koruna česká
např.	například
OA	oběžná aktiva
ROA	return on assets (rentabilita aktiv)
ROE	return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	return on sales (rentabilita tržeb)
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats (silné, slabé, příležitosti, hrozby)
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2: Swot analýza</i>	<i>21</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Vývoj HDP</i>	<i>33</i>
<i>Graf 2: Míra inflace a index spotřebitelských cen</i>	<i>34</i>
<i>Graf 3: Míra inflace.....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy v ČR.....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 5: Průměrná měsíční mzda ve společnosti LB Cemix, s.r.o.</i>	<i>36</i>
<i>Graf 6: Průměrný věk obyvatelstva</i>	<i>37</i>
<i>Graf 7: Ukazatele rentability.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 8: Ukazatele aktivity.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 9: Ukazatele likvidity.....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 10: Ukazatele zadluženosti.....</i>	<i>46</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Silné stránky společnosti LB Cemix, s.r.o.</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 2: Slabé stránky společnosti LB Cemix, s.r.o.</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 3: Příležitosti společnosti LB Cemix, s.r.o.</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 4: Hrozby společnosti LB Cemix, s.r.o.</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 5: Výsledné hodnoty SWOT analýzy</i>	<i>50</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát

Příloha 3: Výpočty jednotlivých ukazatelů